Unternehmensstrategien auf stagnierenden Märkten

Eine Untersuchung in der chemischen Industrie

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften
durch die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

vorgelegt von

Erlfried Baatz
aus Neustadt/Schwarzwald

1985

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546505_0030

Unternehmensstrategien auf stagnierenden Märkten

Eine Untersuchung in der chemischen Industrie

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften
durch die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

vorgelegt von

Erlfried Baatz

aus Neustadt/Schwarzwald

Dekan: Prof. Dr. Rolf Knütel
Erstreferent: Prof. Dr. Dr.h.c. Horst Albach
Zweitreferent: Prof. Dr. Hermann Sabel

Tag der mündlichen Prüfung: 18.10.1985

Freilich ist den Überlegungen und
Möglichkeiten kein Ende gesetzt,
aber Leben heißt vor allem:
sich entscheiden.

G. Bernanos

I N H A L T

Seite

1. EINFÜHRUNG 1

2. DIE GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG: ZUR ENTWICKLUNG DES KONZEPTES DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG 5

2.1. THEORETISCHE LEGITIMATION DES KONZEPTES 5

2.1.1. Das Modell der vollkommenen Konkurrenz und die strategische Planung 7

2.1.2. Das Modell der unvollkommenen Konkurrenz und die strategische Planung 9

2.1.2.1. Reduzierung der Zahl der Anbieter: Der Monopol- und Oligopolfall 10

2.1.2.2. Aufgabe der Homogenitätsprämisse: Der Fall der Produktvariation 13

2.1.2.3. Überprüfung der Zielsetzung der Anbieter: Die Gewinnmaximierungsprämisse 15

2.1.2.4. Berücksichtigung von Marktschranken: Die Beschränkung des freien Marktzu- und -austritts 23

2.2. PRAKTISCHE RELEVANZ DES KONZEPTES 26

2.2.1. Die Ursachen für das Aufkommen strategischer Unternehmensführung und -planung 27

2.2.1.1. Massenproduktion, Fixkosten und Überkapazitäten 27

2.2.1.2. Koordinationsform und Transaktionskosten 34

2.2.1.3. Umweltdiskontinuität und -unsicherheit 37

2.2.2. Die empirische Relevanz: Der untersuchte Markt 39

3. DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND -VERHALTENSWEISEN 46

3.1. DIE STRATEGISCHE ANALYSE 49

3.2. DIE STRATEGISCHE WAHL 57

3.2.1. Preispolitik: Die inverse Angebotsfunktion 67

3.2.1.1. Die Grundlagen der ökonometrischen Analyse 70

3.2.1.1.1. Die Marginalanalyse und das Vollkostenkonzept 71
3.2.1.1.2. Die langfristigen Grenzkosten bei technischem Fortschritt 85
3.2.1.1.3. Die Ergebnisse empirischer Studien 90

3.2.1.2. Die Schätzung der inversen Angebotsfunktion 102

3.2.1.2.1. Die Gesamtmarktanalyse 104
3.2.1.2.2. Die Unternehmensanalyse 117

3.2.2. Produktpolitik: Die Marktdurchdringung 128

3.2.2.1. Der strategische Handlungsraum 129

3.2.2.2. Die Strategie der Marktdurchdringung 132

3.2.3. Kapazitätspolitik: Spitzenstellung versus Liquidation 147

3.2.3.1. Liquidationsentscheidungen auf investitionstheoretischer Grundlage 154

3.2.3.2. Marktaustrittsbarrieren und strategische Konsequenzen 158

3.2.4. Strategische Gesamtschau 163

Abbildungen 167
Literatur 169

1. EINFÜHRUNG

"Die Neigung zur Überkapazität ist nicht eine gewöhnliche leichte Indisposition, sondern eine ziemlich schwere Krankheit ..."[1]. Diese Feststellung Schmalenbachs beleuchtet den Hintergrund der vorliegenden Arbeit, die zum Ziel hat, die Notwendigkeit strategischer Unternehmensführung auf stagnierenden (Produkt)Märkten zu begründen. Immer mehr Unternehmen müssen sich gegenwärtig mit den Problemen stagnierender oder gesättigter Märkte auseinandersetzen. Der Übergang von der Wachstums- in die Reifephase "... is nearly always a critical period for companies in an industry. It is a period during which fundamental changes often take place in companies' competitive environment, requiring difficult strategic responses."[2]

Gerade die chemische Industrie ist in vielen Bereichen mit grundlegenden Veränderungen in der Nachfrage- und Wettbewerbssituation konfrontiert. Sättigungsgrenzen werden vor allem beim Standardbedarf erreicht[3] mit der Folge, daß "wir weltweit Überkapazitäten (haben), insbesondere bei Kunststoffen, Synthesefasern und organischen Chemikalien, aber auch bei Spezialitäten, wie Farbstoffen."[4] Damit treten Zweifel an der Richtigkeit der Beibehaltung bislang verfolgter Strategien auf. Mithin ist es Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Forschung, die aus dem Konzept der strategischen Unternehmensführung abzuleitenden Lösungsansätze zur Bewältigung der Führungsprobleme in stagnierenden Märkten zu erarbeiten und empirisch zu fundieren.

Mit der folgenden Arbeit wird hierzu ein Beitrag geleistet. Der erste Schritt dient der Begründung des Konzeptes der strategischen Unternehmensführung; dieses setzt Indeter-

---

1) Schmalenbach (Gedächtnis), S. 88.
2) Porter (Strategy), S. 237.
3) Zu den Begriffen der Marktstagnation und -sättigung sowie möglichen Ursachen vgl. z.B. Meffert (Planungskonzepte), S. 193f., Brockhoff (Marktsättigung) und Kneschaurek (Marktsättigung).
4) Sammet (Unternehmensstrategien), S. 228.

miniertheit und damit Gestaltbarkeit der Beziehungen zwischen Unternehmung und Markt voraus, welche von der neoklassischen Gleichgewichtstheorie bereits über deren Prämissen ausgeschlossen wird. Das neoklassische Modell der vollkommenen (atomistischen) Konkurrenz ist daher unter Aufhebung einzelner Annahmen in jenes der auf realen Märkten herrschenden unvollkommenen Konkurrenz zu überführen.

Im zweiten Schritt werden jene wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Veränderungen beschrieben, die die Entwicklung der strategischen Unternehmensführung vorangetrieben haben und eng mit der Entstehung von Großunternehmen auf industriellen Märkten verknüpft sind. Anschließend wird die Bedeutung des Konzeptes der strategischen Unternehmensführung für einen Teilmarkt der chemischen Industrie untersucht.

Im dritten Schritt ist der Inhalt des Konzeptes strategischer Unternehmensführung darzustellen. Zur Herausarbeitung der für die Anbieter auf dem betrachteten Markt maßgeblichen strategischen Steuerungsgrößen wird eine Strategieanalyse vorgenommen. Sie orientiert sich an einer Grundsystematik, die die wesentlichen Verknüpfungen zwischen den Bedingungsgrößen der weiteren sowie engeren Marktsphäre und den Entscheidungsgrössen in der Unternehmenssphäre aufzeigt.

Ausgangspunkt des weiteren Vorgehens ist die Palette strategischer Alternativen auf stagnierenden Märkten, aus der jedes Unternehmen seine optimale Strategie auswählt. Die strategische Wahl mündet in die Formulierung detaillierter funktionaler Politiken; Preis-, Produkt- und Kapazitätspolitik werden als zentrale Bereiche identifiziert.

Innerhalb der Preispolitik ist zunächst die Strategie der Preisführerschaft für den herangezogenen Markt zu überprüfen. Zwei Fragen- bzw. Aufgabenkomplexen gilt dabei die besondere Aufmerksamkeit: Zum einen wird untersucht, welche langfristige Preisforderungspolitik die betrachteten Unternehmen

betrieben haben, welche Faktoren die Angebotsfunktionen für den zugrundeliegenden Zeitraum bestimmten, ob die ermittelten preispolitischen Verhaltensweisen der herkömmlichen Preistheorie entsprechen und welche Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Theorie der industriellen Preisbildung auf stagnierenden Märkten zu ziehen sind. Die Bedeutung dieser Fragen wird angesichts der erheblichen Schwierigkeiten, denen sich die industriellen Anbieter auf stagnierenden Märkten bei ihrer Preisforderungsbildung gegenübersehen, klar. Die Lösung dieser Probleme sieht Sammet für die chemische Industrie darin, daß man sich "in einer derartigen Situation ... sehr schnell darauf (besinnt), daß nach den klassischen Regeln der Markt auf Preissignale reagieren sollte. Leider haben wir feststellen müssen, daß bei einigen Großprodukten die klassische Preis-/Absatzkurve nicht mehr gilt ..."[1] Zum anderen ist die Frage zu beantworten, ob die Anbieter auf dem untersuchten Markt strategischen Handlungsspielraum für die Durchsetzung einer eigenständigen Preispolitik hatten, oder ob die Marktkräfte langfristig allen Firmen eine bestimmte Verhaltensweise in der Preisforderungsbildung aufzwangen.

Der ökonometrischen Analyse wird eine zusammenfassende Darstellung der vorliegenden empirischen und theoretischen Arbeiten auf dem Gebiet der Preispolitik und -bildung vorangestellt; die Darstellung knüpft an die Diskussion um die Gültigkeit der Marginal- oder Vollkostentheorie sowie an jene eines fallenden Verlaufes der Angebotskurve an. Die daraus abzuleitenden Schlußfolgerungen bilden die Prämissen der ökonometrischen Schätzung von Angebotsfunktionen auf Markt- und Unternehmensebene. Die Angebotsfunktionen sollen die Preisforderungsbildung der Anbieter als Ergebnis eines ökonomischen Prozesses unter simultaner Berücksichtigung auch der langfristigen Mengenforderungen der Nachfrager abbilden.

Die Analyse der Produktpolitik zeigt den strategischen Handlungsraum für Maßnahmen der Produktdifferenzierung und

1) (Unternehmensstrategien), S. 228.
Auf die von Sammet in diesem Zusammenhang diskutierten Probleme der Koppelproduktion wird in der folgenden Untersuchung nicht eingegangen.

stellt deren Wirkungen und Konsequenzen dar; die Strategie der Marktdurchdringung in ihren beiden Ausprägungen der allgemeinen Qualitätsführerschaft und der selektiven Leistungsspezialisierung steht dabei im Mittelpunkt.

Die Entwicklung von Strategien für stagnierende Märkte kann sich aber nicht in eher mengen- und damit auslastungsorientierten Preis- und Produktpolitiken erschöpfen. Besondere Bedeutung kommt der Kapazitätspolitik und der Existenz von Marktaustrittsbarrieren, die die Durchführung von Liquidationsstrategien behindern oder sogar verhindern, zu. Ihre Analyse legt die zentrale strategische Alternative der Anbieter offen.

2. DIE GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG: ZUR ENTWICKLUNG DES KONZEPTES DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

2.1. THEORETISCHE LEGITIMATION DES KONZEPTES

Wie eingangs dargestellt, harrt das Konzept der strategischen Unternehmensführung einer theoretischen Fundierung. Nicht hinreichend untersucht wurde bislang die Struktur der Beziehungen zwischen Einzelwirtschaften und Gesamtwirtschaft sowie jene von Einzelwirtschaften untereinander. Diese ist im Hinblick auf den möglichen Grad an Determiniertheit bzw. Gestaltbarkeit von besonderem Interesse - setzt das Konzept der strategischen Steuerung von Unternehmen doch einen zumindest partiell vorhandenen Planungs- und Handlungsspielraum der Firmen voraus.

Die folgende Analyse zur Überprüfung der strukturellen Beziehungen geht von der üblichen Gliederung ökonomischer Theorien in drei Ebenen aus: die Theorie der Gesamtwirtschaft, die der Branche oder Industrie und jene der Unternehmung.[1)] Dies entspricht methodologisch praktischem Vorgehen, denn für die einzelnen Theorieebenen werden zur Erleichterung der Modellkonstruktion unterschiedliche Annahmen getroffen. Wenn nun eine gesamtwirtschaftliche Theorie von vielen Einzelheiten, die für eine Theorie der Unternehmung gerade von Interesse sind, abstrahieren muß, ist das solange ohne Relevanz, als sich beide Ansätze nicht derart unterscheiden, daß keine Verknüpfung zwischen ihnen hergestellt werden kann oder sie sich sogar gegenseitig ausschließen.

In der Frage nach der Bestimmungskraft des gesamtwirtschaftlichen Rahmens für die strategischen Unternehmensaktivitäten liegt nun aber offensichtlich ein solches "theoretisches Dilemma"[2)] zwischen der (betriebswirtschaftlichen) Idee strategischer Unternehmensführung und dem (volkswirtschaft-

1) Vgl. Machlup (Wettbewerb), S. 6.
2) Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 8.

lichen) Theoriegebäude der üblichen Mikrotheorie. Während sowohl die herkömmliche betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise der Firma als auch die Literatur zur Unternehmenspolitik[1] davon ausgehen, daß Unterschiede im Erfolg der Unternehmen sich auf Unterschiede in der Unternehmensführung bzw. in der Wahl der Aktionsparameter zur Gestaltung des Wettbewerbs, also die "... Beeinflussung der im Markt gegebenen Verhältnisse"[2], zurückführen lassen, unterstellt insbesondere das Modell der vollständigen Konkurrenz determinierende Marktzwänge, die den einzelnen Unternehmen lediglich eine reaktive (Mengen)Anpassung erlauben. Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre aber sucht "der einzelne Betrieb ... nicht die Gleichheit mit den anderen, sondern umgekehrt, er sucht den Unterschied. Im Unterschied von den Mitbewerbern liegt seine Marktbedeutung."[3]

Diese Diskrepanz erfordert also zunächst eine genauere Untersuchung der gängigen volkswirtschaftlichen Theoriebildung, um sicherzustellen, daß die anschließenden Ausführungen auf Branchen- und Unternehmensebene über Sinn, Zweck, Inhalt und Auswirkungen strategischen Handelns in gesättigten Märkten nicht auf unhaltbaren Prämissen beruhen und so rein esoterisch bleiben müssen. "Man kann sich nun mit einer Theorieaussage auf die Weise auseinandersetzen, daß man entweder die Voraussetzungen des Gedankens oder den Gedankengang selbst, d.h. seine Schlüssigkeit, angreift."[4] Die Konzentration auf die erste Möglichkeit soll gewährleisten, daß die vorliegende Arbeit "... den tatsächlichen Vorgängen am nächsten kommt."[5]

---

1) Vgl. etwa Gutenberg (Produktion), insbes. S. 5-8 und S. 131-151; Sandig (Betriebswirtschaftspolitik), insbes. S. 6-53; Mellerowicz (Unternehmenspolitik, I), insbes. S. 69-87.
2) Sandig (Unternehmungspolitik), Sp. 5562.
3) Ders. (Betriebswirtschaftspolitik), S. 48.
4) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 222.
5) Ebenda.

2.1.1. Das Modell der vollkommenen Konkurrenz und die strategische Planung

Im Mittelpunkt der neoklassischen Gleichgewichtstheorie steht das Modell der vollständigen bzw. vollkommenen Konkurrenz[1], die "... fast als theoretische Standard-Marktform bezeichnet werden kann - die meisten Lehrbücher stellen sie in den Mittelpunkt der Betrachtung, überdies hat sich die ganze Preistheorie historisch aus ihr entwickelt ..."[2]. Dieses Modell beruht auf den Prämissen, daß[3]

(1) sowohl auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite Präferenzen fehlen;
(2) vollständige Markttransparenz herrscht;
(3) alle Marktteilnehmer frei und unabhängig nach dem Maximumprinzip, d.h. für die Anbieter nach dem Gewinnmaximierungsprinzip, handeln;
(4) freier Marktzugang und -austritt gewährleistet sind[4] und eine sehr große Zahl von Anbietern und Nachfragern am Markt operiert;
(5) die Reaktionsgeschwindigkeit der Anpassungsprozesse unendlich groß ist[5].

Unter diesen Annahmen der vollkommenen atomistischen Konkurrenz ist das Verhalten der Unternehmen bestimmt. Es

---

1) Vgl. z.B. Stackelberg (Grundlagen), S. 219-223; Joan Robinson (Economics), S. 18.
2) Krelle (Preistheorie, 1.), S. 392. Gutenberg (Absatz, 17., S. 221), weist darauf hin, "... daß, historisch gesehen, das System von Annahmen und Voraussetzungen, das heute der Analyse der Preispolitik bei atomistischer Konkurrenz zugrunde liegt, nicht am Anfang der Preisbildungsdiskussion stand. Vielmehr ist das Modell der vollkommenen atomistischen Konkurrenz das Ergebnis einer jahrzehntelangen Diskussion des klassischen Preisbildungsschemas bei freier Konkurrenz ...".
3) Vgl. z.B. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 185-187; Ott (Grundzüge), S. 32 f.; Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 8f.; Irsch (Kostenfunktion), S. 37-40.
4) Nach Baumol (Markets, S. 3f.), schließt die Annahme des freien Marktzugangs über den jederzeit möglichen sofortigen Eintritt potentieller Anbieter die Bedingung der großen Zahl von tatsächlichen Marktteilnehmern ein.
5) Diese Prämisse führt zur Identität von kurz- und langfristigem totalem Marktgleichgewicht.

kann nur einen einheitlichen Marktpreis geben, der gerade zur Kostendeckung ausreicht, und es werden genau so viele Güter produziert und abgesetzt, daß der Marktpreis gleich den Grenzkosten und dem Minimum der Durchschnittskosten ist. Jeder Anbieter ist im Vergleich zur Summe aller übrigen Anbieter so unbedeutend, daß er durch seine Verhaltensweise keinen Einfluß auf den Marktpreis ausüben kann.[1] Der freie Marktzutritt gestattet es nicht, daß Unternehmen durch die Verhinderung des Markteintritts preisgünstiger anbietender potentieller Wettbewerber höhere Preise als diese verlangen und damit (höhere) Gewinne erzielen können. Auch die Möglichkeit der Preisdifferenzierung ist ausgeschlossen. Die Anpassung von Gleichgewichtspreis und -menge an geänderte Marktkonstellationen erfolgt unmittelbar, Ungleichgewichte treten nicht auf.[2] "Die Wahlmöglichkeit, die der Unternehmung in einer solchen Situation geblieben ist, ist die Alternative zwischen kärglicher Existenz und Untergang."[3] Die Untersuchung der (Anpassungs)Entscheidungen einzelner Firmen erübrigt sich, sind sie doch durch die herrschenden Marktbedingungen, also situativ prädeterminiert.[4] Das Konzept der Strategie setzt aber - in einer vorläufigen Abgrenzung[5] - Entscheidungssituationen in den Unternehmen voraus, bei denen etwa über die Wahl von Produkt und Markt sowie die Bestimmung der unternehmensspezifischen Aktionsparameter[6] gestaltender Einfluß auf den Markt ausgeübt werden kann. Diese sind in der Theorie der vollkommenen Konkurrenz nicht gegeben. Wie sollen Unternehmensführungen aktiv und aus eigenem Antrieb neue Märkte für neue Produkte eröffnen, eine eigenständige Angebotspolitik betreiben oder von sich aus Anstrengungen zur Verbesserung der Technologie unternehmen, wenn doch das konkurrenzwirtschaftliche System sämtliche Daten vorgibt, denen sich das einzelne Unternehmen lediglich reibungslos anzupas-

---

1) Vgl. Faulwasser (Bedeutung), S. 33f.
2) Vgl. Knight (Risk), S. 76-81.
3) Bünning (Bestimmungsgründe), S. 29.
4) In der Terminologie von Machlup (Wettbewerb), S. 343, bedeutet dies, daß sich die subjektive Haltung den objektiven Bedingungen der Marktform anzupassen hat; vgl. auch Brosius (Preispolitik), S. 80.
5) Zur genauen Definition vgl. die Ausführungen in Kapitel 3.
6) Vgl. Ansoff (Management-Strategie), S. 125-143, zur Begründung der Konzeption.

sen hat. Die Unternehmensführung wird im Modell der vollständigen Konkurrenz folgerichtig als wesenloses, einschichtiges Führungsorgan ohne Eigenleben betrachtet[1], so "... daß die Organisation der Unternehmung vollkommen funktioniert"[2]. Ansoff stellt deshalb auch fest, "... that micro-economic theory studies the manager as an operator of a fixed arm ..."[3].

2.1.2. Das Modell der unvollkommenen Konkurrenz und die strategische Planung

Aufgrund der Stringenz dieses Konzeptes kann im folgenden nur analysiert werden, welche Folgen sich aus Abweichungen von den Grundprämissen der mikroökonomischen Gleichgewichtstheorie ergeben. Denn "wenn man Gleichgewichtszustände der Preistheorie als normativen Maßstab verwendet, dann legt man eine Situation als Beurteilungsmaßstab zugrunde, die nie existiert und nie existieren kann. ... Die normative Anwendung der Gleichgewichtszustände des Allokation-der-Ressourcen-Ansatzes wurde deshalb von H. Demsetz als 'Nirwana-Methode' bezeichnet."[4] Gemessen an diesem Nirwana-Zustand zeigt jeder tatsächliche Markt Fehlallokationen.[5] Mithin wird in der Literatur festgestellt, daß "je mehr von den Bedingungen, die vollkommene Märkte kennzeichnen, aufgegeben wird, (man sich) um so mehr Marktsituationen (nähert), wie sie für empirisches Marktgeschehen charakteristisch sind."[6] Oder anders: "Je unvollkommener der Markt einer Unternehmung im nationalökonomischen Sinne ist, desto vollkommener ist er ... für den Kaufmann in der Praxis."[7]

---

1) Vgl. Krüsselberg (Organisationstheorie), S. 12f.
2) Gutenberg (Unternehmung), S. 26. Er weist aber darauf hin, daß "die Annahme einer solchen eingestimmten, den reibungslosen Vollzug der betriebswirtschaftlichen Grundprozesse gewährleistenden Organisation ... nicht eine Negation (bedeutet), sondern lediglich eine Neutralisation der Probleme der Organisation." (Ebenda).
3) Ansoff (Theory), S. 12.
4) Hoppmann (Konzept), S. 11; vgl. Demsetz (Efficiency), S. 1, sowie Kirzner (Wettbewerb), S. 187f.
5) Vgl. zur Diskussion Abbott (Qualität), S. 7-20.
6) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 186.
7) Sandig (Unternehmungspolitik), Sp. 5563.

Im ersten Schritt soll die Annahme der großen Zahl von Anbietern fallen gelassen werden. Aufgrund der Verletzung einer der Prämissen des Ausgangsmodells ist dann schon von unvollkommener Konkurrenz zu sprechen.[1] Anschließend wird untersucht, welche Auswirkungen sich für das Konzept der strategischen Unternehmensführung ergeben, wenn weitere Annahmen des Bedingungssatzes der vollkommenen Konkurrenz aufgehoben werden.

2.1.2.1. Reduzierung der Zahl der Anbieter: Der Monopol- und Oligopolfall

Geht man vom - bezogen auf die Zahl der Anbieter - gerade entgegengesetzten Grenzfall der mikroökonomischen Theorie aus, also dem sogenannten vollkommenen Monopol, könnte bei einer ersten Betrachtung angenommen werden, daß die Unternehmensführungen bedeutende strategische Wahlmöglichkeiten besitzen. Kann ein Alleinanbieter einer bestimmten Ware angesichts der ihm gegenüberstehenden und aus unübersehbar vielen (potentiellen) Abnehmern bestehenden Gesamtnachfrage die Aktionsparameter Preis und Menge frei einsetzen? Die Antwort fällt kurz aus: Bei Gültigkeit der anderen, oben angeführten Grundprämissen des Modells vollständiger Konkurrenz erübrigt sich eine ausführliche Darstellung dieses Falles, da der Monopolist als rationaler Gewinnmaximierer ebenfalls seiner Handlungsmöglichkeiten beraubt ist. Es existiert nur eine gewinnmaximale Preis-Mengen-Kombination, die bei Gleichheit von Grenzkosten und Grenzerlös erreicht ist. Optimierungsprämisse und Marktbedingungen führen wiederum zur situativen Determinierung der Unternehmensentscheidungen.[2] Selbst wenn

---

1) In der Literatur wird der Begriff der unvollständigen Konkurrenz in Anlehnung an Stackelberg (Grundlagen, insbes. S. 221) in der Regel auf den Fall der Verletzung der Homogenitätsbedingung bezogen ("Ein Markt, auf dem die sachlichen, personellen, räumlichen und zeitlichen Bedingungen des Prinzips der Unterschiedslosigkeit erfüllt sind, heißt vollkommener Markt. Ist auch nur eine dieser Bedingungen nicht erfüllt, so haben wir es mit einem unvollkommenen Markt zu tun."); vgl. z.B. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 185; Sanmann (Marktform), S. 56.

2) Vgl. Caves (Industry), S. 51.

man zugesteht, daß einem Monopolisten bei Mißachtung der Gewinnmaximierungsbedingung im Gegensatz zur vollkommenen Konkurrenz nicht der sofortige Untergang droht, er also insofern über einen eigenständigen Handlungsspielraum verfügt, muß jedoch mit Gutenberg[1] und Krelle darauf aufmerksam gemacht werden, daß man "sicher nicht zu häufig ..."[2] erwarten kann, einer solchen Firma einmal im praktischen Wirtschaftsleben zu begegnen. Ihre anschließenden Hinweise darauf, daß in der Regel doch Reaktionsverbundenheit mit bedeutenden Konkurrenten oder zumindest mit einer Gesamtheit von kleinen Firmen vorläge, führen direkt zur Abgrenzungsproblematik des Oligopols von den beiden anderen bisher betrachteten Marktformen.

Die typische Oligopolsituation liegt nach Gutenberg dann vor, wenn "... sich das Angebot an bestimmten Waren oder Leistungen auf eine geringe Zahl von Unternehmen (verteilt), deren Marktanteile so groß sind, daß Änderungen im absatzpolitischen Verhalten eines Unternehmens den Absatz der anderen Unternehmen spürbar beeinflussen ..."[3]. Diese Abgrenzung verknüpft die marktmorphologischen Merkmale der kleinen Zahl von Anbietern bei atomistischer Nachfrage mit dem Kriterium der Interdependenz[4] der Anbieter, wobei die Beweglichkeit der Nachfrage "... über dem Schwellenwert der Fühlbarkeit liegen ..."[5] muß. Steigt die Zahl der Anbieter der zum Oligopol gehörenden Unternehmen, bzw. geht ihr jeweiliger Marktanteil zurück, nähert sich das Oligopol wieder der vollständigen Konkurrenz, da sich die Auswirkungen der Aktion eines Anbieters nun wieder auf mehr Konkurrenten gleichmäßig verteilen und unter die Fühlbarkeitsschwelle sinken. Wettbewerb wird mithin im Oligopol nicht mehr über anonyme Marktkräfte spürbar, sondern im Reaktionsverbund zwischen den Konkurrenten. Deren tatsächliche und potentielle Entscheidungen müssen neben jenen der Abnehmer im Hinblick auf eigene Aktionen oder

---

1) Vgl. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 193f. sowie S. 216. "Die Ausschließlichkeitsposition, die ein solcher Verkäufer besitzt, also das Fehlen jeglicher Konkurrenz, ... stellt kein empirisches Faktum dar." (S. 193).
2) Krelle (Preistheorie, 1.), S. 196.
3) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 272f.; vgl. zum Oligopol die dort angegebene Literatur.
4) Vgl. Ott (Grundzüge), S. 209.
5) Krelle (Preistheorie, 1.), S. 42.

Aktionsmöglichkeiten berücksichtigt werden. "Solches Rivalitätsbewußtsein oder solche Hemmungen gegenüber Konkurrenten hebt das Oligopol als Typ einer Anbieterhaltung eindeutig vom Polypol und vom Monopol ab."[1] Die weitere Untersuchung kommt nicht umhin, Handlungsalternativen der Unternehmen zu berücksichtigen, wie sie in den zuvor betrachteten Modellen nicht gegeben waren. Denn auch die Gewinnmaximierungsannahme führt nicht zu einer vollständig determinierten Oligopollösung. "Es ist ... also nicht so, daß Preise und Produktion und damit Realeinkommen, Verteilung usw. sozusagen naturgesetzlich durch den Marktmechanismus festliegen. Vielmehr besteht ein weiter 'Unbestimmtheitsbereich', in dem sie sich ohne Verletzung von Marktgesetzen befinden können."[2] Die Schlußfolgerung von Schreyögg, "... daß die Oligopoltheorie das Tor für strategisches Denken und eine Strategieanalyse öffnet"[3], weil erstmals die Unternehmensführung als strategischer Faktor ins Blickfeld gerate, wird durch zahlreiche andere Hinweise[4] gestützt. Sie alle unterstreichen, daß die Oligopolisten - bei Gültigkeit sämtlicher anderer Prämissen des neoklassischen Grundmodells - innerhalb der aufgezeigten Grenzen Preis(Mengen)Politik betreiben, sich also von den Konkurrenten unterscheiden können. Krelle spricht sogar ausdrücklich von "marktstrategischen"[5] Variablen und Maßnahmen, die es einzusetzen gelte.

Daraus ergibt sich als eine Aufgabe der strategischen Planung, jene langfristigen preis(mengen)politischen Entscheidungsalternativen sowie deren Konsequenzen angesichts möglicher (zukünftiger) Umweltsituationen zu ermitteln, die den Erfolg des Unternehmens bei oligopolistischer Konkurrenz sichern können. Gerade die Oligopolsituation legt dabei den Einsatz strategischer Instrumente wie der Portfolio-Analyse

---

1) Machlup (Wettbewerb), S. 343.
2) Krelle (Preistheorie, 1.), S. IX.
3) Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 13.
4) Vgl. z.B. Rothschild (Preistheorie), S. 357-360; Simonis (Oligopolpreistheorie), S. 21; Brosius (Preispolitik), S. 82f.; Scherer (Market), S. 151f.; Gutenberg (Absatz, 17.), S. 273; Marris (Preface), S. XIX.
5) Krelle (Preistheorie, 1.), S. 41f.

auf der Basis von Stärken-Schwächen-Untersuchungen nahe, der an anderer Stelle erläutert wird.[1)]

Damit ist ein Fortschritt in der theoretischen Legitimation des Konzeptes der strategischen Unternehmensführung auf einem Feld gelungen, dessen Bedeutung als Marketinginstrument in den letzten Jahren ständig zugenommen hat: dem sogenannten "Preismanagement"[2)] oder, in der bislang benutzten Terminologie, der betrieblichen Preis- bzw. Angebotspolitik[3)]. Der strategischen Bedeutung entsprechend ist ihrer Analyse ein eigener Abschnitt (3.2.1.) gewidmet.

Nichtsdestotrotz vermag die aus den Modellprämissen resultierende Beschränkung der Strategie auf die Parameter Preis und Menge angesichts der Vielfalt der in der Literatur darüber hinaus vorgeschlagenen unternehmenspolitischen Instrumente nicht zu befriedigen. Daher sollen im folgenden weitere, im Hinblick auf das Konzept der strategischen Unternehmensführung relevante Annahmen aufgehoben werden. Alle darauf basierenden theoretischen Konzepte sind weitere Bausteine im Fundament der strategischen Führung insofern, als sich aus ihnen zusätzlicher Dispositionsfreiraum für die Unternehmen ableiten läßt.[4)]

2.1.2.2. Aufgabe der Homogenitätsprämisse: Der Fall der Produktvariation

Die mit zunehmender Reife der Volkswirtschaften immer rascher entstehenden Produktvariationen und die sich dadurch ergebenden Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von (in der Theorie geforderten) vollkommenen Märkten, die ja an das Merkmal der Homogenität der Güter gebunden sind, führten in der Volkswirtschaftslehre zu frühen ersten Hinweisen auf die Bedeutung

1) Vgl. Abschnitt 3.1.
2) Vgl. Simon (Preismanagement), S. V sowie S. 3.
3) Vgl. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 181f. sowie S. 273-275.
4) Vgl. im Überblick zum folgenden Bünning (Bestimmungsgründe), S. 27-85, Irsch (Kostenfunktion), S. 130-209, sowie Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 25-50.

des Phänomens heterogener Güter und den daraus resultierenden Präferenzen für eben diese Güter.[1] Die Entstehung von Präferenzen der Abnehmer, die sich in unterschiedlichen Reaktionen gegenüber den Produzenten äußern, läßt sich auf Variationen der Angebots- und Wesensmerkmale der Güter zurückführen. Gutenberg weist auf folgende Möglichkeiten der Produktdifferenzierung hin[2]:

(1) Angebotsvariationen, die auf - vom Standpunkt des Käufers aus gesehen - ursprünglich gleichartige Waren abzielen. Dazu zählen räumliche (Standortnähe zum Abnehmer), zeitliche (Lieferzeiten) sowie darbietungsmäßige Differenzierungen. Letztere können sowohl persönlicher (Bevorzugung bestimmter Verkäufer) als auch sachlicher Natur (Umfang des Kundendienstes, Gestaltung der Verkaufsräume, Kreditgewährung) sein. Von geringerer Bedeutung für das in der Folge zu analysierende industrielle Geschäft sind Maßnahmen der Verpackung und Werbung, die ebenfalls Differenzen im Image herbeiführen sollen.

(2) Wesensmäßige Differenzierungen[3], also solche, die über Unterschiede in den Eigenschaften die Qualität der Produkte beeinflussen (stoffliche Zusammensetzung, Bauart).

Mit diesen Maßnahmen werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen soll der Gesamtmarkt in einzelne, zumindest teilautonome Marktsegmente unterteilt werden[4], zwischen denen dann die Preise für die betreffenden Güter differenziert werden können.[5] Zum anderen strebt jedes Unternehmen eine ihm eigene Präferenzstruktur an, "... die in seinem akquisitori-

---

1) Vgl. schon 1918 Clark (Economics), 1926 Sraffa (Laws), 1929 Hotelling (Competition) sowie 1933 Chamberlin (Theory) und Joan Robinson (Economics).
2) Vgl. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 183f; ferner Chamberlin (Theory), S. 56, S. 71 und S. 78, sowie ders. (Product).
3) Vgl. insbesondere hierzu Lancaster (Variety), S. 16-20 und S. 26-32.
4) Vgl. Simon (Preismanagement), S. 361-390, der einen umfassenden Überblick bietet.
5) Vgl. die Übersicht von Vormbaum (Differenzierte Preise), ferner H. und M. Jacob (Preisdifferenzierung), S. 11-14, sowie Gutenberg (Absatz, 17.), S. 341-354.

schen Potential zum Ausdruck kommt"[1] und es ihm ermöglicht, die Preiselastizität der Nachfrage zumindest abschnittsweise zu reduzieren. So entstehen autonome Preisintervalle, auch reaktionsfreie Bereiche bzw. Monopolbereiche (eines Oligopolisten) genannt[2], in denen nur wenige Abnehmer auf Preisänderungen reagieren. Bereits in der Terminologie Gutenbergs werden die Implikationen für das Konzept der strategischen Unternehmensführung deutlich, wenn er vom "Raum reaktionsfreier preispolitischer Aktivität"[3] spricht. Die Unternehmensführungen haben (langfristige) Dispositionsfreiräume, die sie unabhängig von Marktzwängen nutzen können. Mit Hilfe von strategisch geplanten Produktvariationen können sowohl der Markt beeinflußt und gestaltet als auch Marktveränderungen adaptiert werden. Der Grad an Unabhängigkeit wird aber eingegrenzt durch die Imitationsmöglichkeiten seitens der Konkurrenten, die auf eine (erneute) Homogenisierung und Verbesserung der Substituierbarkeit der miteinander konkurrierenden Produktvarianten abzielen. Der Frage, welche (besondere) Bedeutung diesem unternehmenspolitischen Instrument auf stagnierenden Märkten zukommt, ist ein eigener Abschnitt (3.2.2.) gewidmet.

2.1.2.3. Überprüfung der Zielsetzung der Anbieter: Die Gewinnmaximierungsprämisse

Von besonderem Interesse für die Analyse des Zusammenhanges zwischen dem Konzept der strategischen Unternehmensführung und der mikroökonomischen Theorie ist weiter die Überprüfung der Annahme der neoklassischen Theorie[4] (die auch verschiedenen Ansätzen der dynamischen Wettbewerbstheorie[5] zugrundeliegt), daß die Unternehmen sich als Gewinnmaximierer verhalten (müssen). Diese Prämisse ist aus sehr unterschiedlichen

1) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 290.
2) Vgl. ebenda, S. 290-297.
3) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 292, Hervorhebung v.Verf.
4) Vgl. insbesondere Kade (Grundannahmen), S. 100-112 und S. 151-165.
5) Im einzelnen etwa Schumpeter (Kapitalismus); Clark (Competition); Heuß (Markttheorie); Kantzenbach (Funktionsfähigkeit).

Blickwinkeln in Frage gestellt worden. Während im Falle des Gleichgewichts bei vollkommener Konkurrenz allein schon der Wille und die Bemühungen der Anbieter, überhaupt am Markt teilzunehmen, ausreichen, um gewinnmaximales Verhalten als Überlebensvoraussetzung zu bewirken, bestehen sowohl im Monopol als auch im Oligopol - wie beschrieben - Freiräume für die Zielsetzung insofern, als die Anbieter dort mit der Verletzung des Gewinnmaximierungszieles nicht notwendig und sofort die Gefährdung ihrer Existenz im und durch den Wettbewerb riskieren.[1)]

Die Kritik an der Gewinnmaximierung fußt auf folgenden drei Hauptargumenten[2)]:

(1) Entscheidungen bei Ungewißheit, die sich dadurch charakterisieren lassen, "... daß die Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der relevanten Umweltzustände unbekannt sind"[3)], erlaubten keine eindeutige Bestimmung des gewinnmaximierenden Verhaltens mehr.

Werde die Vorstellung von der Einheitlichkeit der Firma, die ohne Steuerungs- und Regelungsverluste den als bekannt vorausgesetzten gewinnmaximalen Zustand mittels maximaler technischer Effizienz anstrebt, aufgehoben,

(2) eröffne der zutage getretene Unterschied zwischen dem zunächst unterstellten Unternehmer (Ein-Mann-Modell) und der Unternehmung als komplexer Organisation über die notwendig gewordene Koordination der Entscheidungen Mög-

---

1) Vgl. Latsis (Determinism), insbes. S. 234.
2) Vgl. Irsch (Kostenfunktion), S. 145-209; Bünning (Bestimmungsgründe), S. 31-60; Scherer (Market), S. 29-41; Eichner (Megacorp), S. 49-54; Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 34-50; Brosius (Preispolitik), S. 53-72; Kaufer (Nochmals), S. 109-113.
3) Bamberg und Coenenberg (Entscheidungslehre), S. 91 und Anmerkung 1, S. 59; vgl. dazu Albach (Ungewißheit), der diese Situation als "Unsicherheit" (Sp. 4037) bezeichnet und von Ungewißheit dann spricht, wenn für das Eintreten zukünftiger Zustände zwar keine objektiven Wahrscheinlichkeiten vorliegen, der Entscheidende sich aber eine subjektive Vorstellung von den Eintrittswahrscheinlichkeiten bilden kann (ebenda).

lichkeiten zu nichtgewinnmaximierenden Verhaltensweisen;
(3) führe die Trennung von Eigentum und Kontrolle in Kapitalgesellschaften, also die Beseitigung der Personalunion von Kapitaleigentum (und damit Haftung) sowie Unternehmensleitung, zu potentiellen Freiräumen des Managements in der Verfolgung eigener, von der Gewinnmaximierung abweichender Interessen.

Ohne die Diskussion zu allen drei Einwänden gegen die Gewinnmaximierungsannahme detailliert nachzuvollziehen, ist zu prüfen, ob und inwieweit sich Rückschlüsse für das Konzept der strategischen Unternehmensführung ziehen lassen.
Der erste Kritikpunkt zielt auf die in der Neoklassik vernachlässigte Strukturbedingung der Ungewißheit, der die Unternehmen bei allen zukunftsorientierten - strategischen - Entscheidungen gegenüberstehen.[1] Die generelle Ungewißheit der Zukunft bedingt stets unsichere Aktions-, Reaktions- und Trenderwartungen.[2] Die Unternehmen "... müssen immer damit rechnen, daß der erwartete Erfolg nicht eintritt, ihre Entscheidungen also Fehlentscheidungen sein werden, die Schäden oder Verluste zur Folge haben."[3] Aus der Handlungsmaxime der Gewinnmaximierung läßt sich damit eine objektive Anweisung nicht ableiten[4], "... denn die Auswahl zwischen verschiedenen Alternativen kann selbst dann nur gemäß subjektiver Kriterien vollzogen werden, wenn jeder dieser Alternativen eine objektive Wahrscheinlichkeitsverteilung für das Auftreten eines bestimmten Gewinnes zugeordnet werden kann."[5] Mithin verfügen die Unternehmen in der Regel über mehrere objektiv gleich gut oder gleich schlecht begründete Handlungsmöglichkeiten, so daß letztlich die Bereitschaft, Risiken zu übernehmen, die optimistische oder pessimistische Grundeinstellung der Unternehmensführung oder allgemein "... Präferenzkriterien, die verdeckt und unscharf in dem

1) Vgl. zum Überblick Krelle (Unsicherheit) sowie Bamberg und Coenenberg (Entscheidungslehre), S. 91-102.
2) Vgl. Faulwasser (Bedeutung), S. 61-69.
3) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 16. Dort findet sich auch eine detaillierte Auflistung der absatzpolitischen Tatbestände, über die grundsätzlich Ungewißheit herrscht.
4) Vgl. z.B. Blattner (Theorie), S. 11-13; Heinen (Entscheidungen), S. 187-191.
5) Irsch (Kostenfunktion), S. 146f.

unternehmerischen Verhalten wirksam sind"[1], den Ausschlag geben, welche Alternative gewählt wird.

Die "Unaufhebbarkeit der Unsicherheitsposition"[2] ist zum Ausgangspunkt für die strategische Unternehmensplanung geworden.[3] Nur sie kann "... in der Fülle und Unübersichtlichkeit empirischen Geschehens die formenden und gestaltenden Kräfte sichtbar ... machen"[4] und jene Handlungsalternativen aufzeigen, die in einer zwar nicht determinierten, aber auch nicht völlig unstrukturierten (Markt)Situation zum Erfolg führen können.

Offensichtlich trifft die solchermaßen vorgetragene Kritik an der Gewinnmaximierungsprämisse weniger die Annahme als solche als vielmehr ihren analytischen Wert. Wenn Gewinnmaximierung in der Wirklichkeit eher als iterativer (Trial-and-error)Prozeß aufgefaßt werden muß, in dessen Verlauf die Unternehmensführung ständig neue Möglichkeiten zur Gewinnsteigerung aufzuspüren und auszuschöpfen versucht[5], kann ex-post nur festgestellt werden, ob die Planung und ihre Ausführung den Gewinn tatsächlich erhöht haben. Eine Beurteilung, ob der unter den gegebenen Voraussetzungen maximal mögliche Gewinn realisiert wurde, ist nicht möglich: die Unternehmensleitung kennt diese Größe weder ex-ante noch ex-post. Ihr bleibt - rationales Verhalten unterstellt - nur die Vorgabe einer Zielgewinngröße, die auf den jeweiligen Annahmen der strategischen Planung beruht. In Abhängigkeit vom Grad der Zielerreichung wird diese dann revidiert. Die Orientierung an einem Zielgewinn mit variablem Anspruchsniveau stellt sich so als Methode dar, mit der unter realen Bedingungen Gewinnmaximierung angestrebt werden kann.[6] Sie vollzieht sich innerhalb der aus Erfahrung abgeleiteten Restriktionen, die formal zur Abweichung von der ursprünglichen Maximierungsregel (Grenzerlös gleich Grenzkosten jeder

---

1) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 36, sowie ders. (Produktion), S. 466f.
2) Ders. (Absatz, 17.), S. 16.
3) Vgl. Albach (Anforderungen), S. 3f.
4) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 36.
5) Vgl. Irsch (Kostenfunktion), S. 147-149.
6) Vgl. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 16-32.

Aktionsmöglichkeit) führen können. In der Literatur wird dieser Fall häufig als 'langfristige Gewinnmaximierung' bezeichnet, die sich von der 'kurzfristigen' durch die Beachtung von (langfristigen) Nebenbedingungen unterscheidet.[1] Die Berücksichtigung von Restriktionen und Erfahrungen ist aber gerade wieder ein Merkmal jeder strategischen Planung. "Bei strategischem Verhalten werden Entscheidungen bei Unsicherheit unter Einhaltung bestimmter Nebenbedingungen getroffen."[2]

Weniger im Hinblick auf die Möglichkeit, überhaupt strategisch zu handeln, als vielmehr daraufhin, wie strategische Konzepte entstehen und wie sie durchgesetzt werden, ist eine kurze Überprüfung der beiden anderen Einwände gegen die Gewinnmaximierungsprämisse des neoklassischen Modells von Interesse.

Die Bedenken, die in der Organisationstheorie formuliert werden, gründen auf der Vielzahl von an den Entscheidungen beteiligten Organisationsmitgliedern. Sowohl Umfang als auch Inhalt der Aufgaben in größeren Unternehmen bringen es mit sich, daß eine große Zahl von Personen arbeitsteilig am Entscheidungsprozeß teilhat, so daß die Gefahr der Verfolgung von Eigeninteressen entsteht. Am weitesten gehen Cyert und March[3] und die auf ihnen aufbauenden Studien[4], die die Vorstellung eines einheitlichen, von der Unternehmensleitung vorgegebenen sowie durchsetzbaren Zieles ganz aufgeben und statt dessen davon ausgehen, daß alle Organisationsteilnehmer das (die) Unternehmensziel(e) im Rahmen eines komplexen Aushandlungsprozesses festlegen. Das als Kompromiß der verschiedenen Interessengruppen in den (Koalitions)Verhandlungen gefundene Unternehmensziel wird dabei nicht als konsistentes Zielsystem oder gemeinsame Präferenzordnung formuliert, sondern es kommt in der Regel zur Vereinbarung akzeptabler Anspruchsniveaus.[5] Dies erweist sich als eine weitere Bestäti-

---

1) Vgl. Ott (Grundzüge), S. 53.
2) Albach (Ungewißheit), Sp. 4040.
3) Vgl. (Theory), S. 26-43 und S. 114-127.
4) Vgl. mit einem Überblick Bass (Decision Making), S.55.
5) Vgl. Cyert and March (Theory), S. 118.

gung der Maximierungsprämisse unter Nebenbedingungen, wie bei der Behandlung der Ungewißheit dargelegt.[1] Auch die Hinnahme von X-Ineffizienz[2] in der behavioristischen Theorie kann als Indiz für Gewinnmaximierung betrachtet werden. Es ist nämlich irrational, X-Ineffizienz über jenes Maß hinaus zu vermindern, bei welchem der Grenzertrag der Effizienzsteigerung unter die relevanten Grenzkosten (der Information und Kontrolle) sinkt.

Ansoff[3] kritisiert den Ansatz von Cyert und March und will ihn nur für operative Entscheidungen gelten lassen. Die relevanten 'unternehmerischen' Entscheidungen, also die strategischen, seien Aufgabe der Unternehmensführung.[4] Offen bleibe bei ihnen die Frage nach der unternehmensinternen Durchsetzung solcher Entscheidungen. Albach[5] weist darauf hin, daß Unternehmensstrategien nicht in die Tat umgesetzt werden können, wenn nicht alle entscheidenden Mitarbeiter des Unternehmens den Willen haben, die gesetzten Ziele zu verwirklichen. Der unter ihrer Mitwirkung zustande gekommene langfristige Unternehmensplan wird als Instrument gesehen, mit dem die Koordination der einzelnen Bereiche auf das gemeinsame Ziel hin geregelt und jedem sichtbar gemacht wird.

Am stärksten beeinflußt wurde die Diskussion um die Gewinnmaximierungsprämisse letztlich durch die These von der mangelnden Eigentümerkontrolle[6] in großen Kapitalgesellschaften. Solange man - wie die herkömmliche Mikroökonomie - unterstellen könne, daß die Eigentümer selbst ihr Gewerbe betreiben, also die Träger von Unternehmensinteresse und -führungsaufgabe zusammenfallen, erscheine die Annahme plausibel, "... daß das Verfolgen des größtmöglichen indi-

---

1) Vgl. Blattner (Theorie), S. 15.
2) Vgl. Leibenstein (X-Efficiency) und ders. (Competition).
3) Vgl. (Management-Strategie), S. 15.
4) Vgl. dazu auch Kreikebaum (Unternehmensplanung), S. 85f.
5) Vgl. (Anforderungen), S. 8.
6) Als bahnbrechende Arbeit wird stets Berle and Means (Corporation) genannt. Brosius (Preispolitik, S. 55) weist aber auf die 22 Jahre vorher erschienene Arbeit von Hilferding (Finanzkapital) hin, in der dieser ebenfalls die Trennung von Eigentum und Unternehmenskontrolle hervorhebt (Finanzkapital, insbes. S. 136-138).

viduellen Vorteils durch die Unternehmenseigentümer in die Unternehmenszielsetzung Gewinnmaximierung transformiert wird."[1] Bei der Trennung von Eigentum und Kontrolle lasse sich die Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel nicht mehr zwingend aus der individuellen Vorteilsmaximierung der Entscheidungsträger in der Unternehmung herleiten, weil die Unternehmensführung und damit auch die Zielsetzung in den Händen von Managern liege, deren Vorteil (als Nichteigentümer) nicht notwendigerweise an den Unternehmensgewinn gekoppelt sei. Das Management habe die Möglichkeit, abweichend von der Gewinnmaximierung auf der Basis personaler Motive - genannt werden Sicherheit, hohes Einkommen, Macht, Prestige[2] - eigene Ziele zu verfolgen:

- Umsatz-[3] bzw. Wachstumsmaximierung[4]
- Maximierung einer Management-Nutzenfunktion[5]
- Erhaltung der Autonomie[6].

Ohne hier die Kontroverse über mögliche wechselseitige Abhängigkeiten der aufgeführten Ziele und über die empirische Relevanz[7] der These von der Verlagerung der Unternehmenskontrolle auf das Management wiedergeben oder beurteilen zu wollen, fällt gerade im Hinblick auf die strategischen Implikationen dieser These auf, daß bei allen Ansätzen hervorgehoben wird, daß zunächst ein Mindestgewinn erreicht werden muß, ehe diskretionäre Spielräume des Managements zum Tragen kommen können[8]. Diese Handlungsspielräume können also nur solange und insoweit zur Geltung kommen, als die Unternehmensumwelt Abweichungen vom Gewinnmaximierungsziel - hier durch Vorgabe bestimmter Mindestanforderungen - zuläßt. Erneut steht man vor dem Problem der strategischen Planung, welche (Markt)Be-

1) Brosius (Preispolitik), S. 54.
2) Vgl. etwa Williamson (Economics), S. 29.
3) Vgl. Baumol (Behavior), S. 45-52, und ders. (Expansion), sowie Mabry and Siders (Empirical Test).
4) Vgl. Marris (Theory), S. 47 und S. 101-106.
5) Vgl. Williamson (Economics), S. 32ff. und ders. (Model), S. 243-252.
6) Vgl. Galbraith (Industriegesellschaft), insbes. S. 189f.
7) Vgl. hierzu für die Bundesrepublik Deutschland Schreyögg und Steinmann (Trennung); Steinmann, Schreyögg und Düttthorn (Managerkontrolle).
8) Vgl. Ridder-Aab (Aktiengesellschaft), S. 31f.

dingungen den potentiellen Autonomiebereich der Unternehmung[1] langfristig begrenzen. Die Mehrzahl der Untersuchungen stellt als disziplinierende Kräfte jene des Kapitalmarktes, verknüpft mit den Entlohnungs- und Selektionsmechanismen des Managements heraus. Schreyögg[2] kommt nach Abwägung der Argumente aber zum vorsichtigen Schluß, daß der Kapitalmarkt "... allenfalls die Einhaltung der Mindestbedingungen"[3] sicherstelle. Er habe sich in der Analyse als zu schwach erwiesen, um eine - wie auch immer definierte - Maximallösung zu erzwingen. Damit spitzt sich die Frage nach der Relevanz der Gewinnmaximierungsprämisse darauf zu, in welchem Ausmaß die Unternehmen - insbesondere auf oligopolistisch strukturierten Märkten - gegen gewinnreduzierenden Wettbewerbsdruck geschützt sind, also ob der Wettbewerb auf den Absatzmärkten langfristig doch jene Firmen eliminieren wird, die sich nicht am Gewinnziel orientieren.

Zur Beantwortung dieser Frage bedarf es der Überprüfung einer letzten Prämisse des Modells der vollkommenen Konkurrenz, der des freien Marktzu- und -austritts: Können sich die etablierten Unternehmen potentieller neuer Anbieter durch Marktzutrittsbarrieren erwehren, inwieweit beeinflussen Marktaustrittsschranken das Verhalten der (auch potentiellen) Anbieter und lassen sich Verbindungen zum Strategiekonzept knüpfen?

---

1) Williamson (Control, S. 49) bezeichnet als "firm's opportunity set" alle Aktionsmöglichkeiten nach Erreichen des Mindestgewinns in Abgrenzung zum engeren "management's opportunity set", das nach Abzug zusätzlicher Gewinne zur Vermeidung von Entlassungsmaßnahmen seitens der Aktionäre gegeben ist.
2) Vgl. (Unternehmensstrategie), S. 40-44 sowie S. 49 mit einem Überblick über die Literatur.
3) Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 44.

2.1.2.4. Berücksichtigung von Marktschranken: Die Beschränkung des freien Marktzu- und -austritts

Die traditionellen Arbeiten über Beschränkungen des Marktzutritts behandeln das Problem zumeist, indem sogenannte eintrittsverhindernde Preise[1] bestimmt werden. Wenn es möglich ist, Preise in der Nähe des (theoretischen) Monopolpreises zu setzen, ohne dadurch neue Konkurrenten auf den Markt zu lokken, werden hohe Eintrittsschranken vermutet. Wie aber kann der Fall, daß Preise längerfristig über dem (theoretischen) Wettbewerbsniveau liegen, zustande kommen? Im Sinne der vorliegenden Untersuchung unterscheidet Salop[2] als Instrumente dazu zwischen 'strategic', also von den Unternehmen bewußt und gezielt errichteten, und 'innocent entry barriers', die eher als Begleiterscheinung struktureller Bedingungen entstehen.[3] "Entry barriers are a combination of structural and technological factors on the one hand, and obstacles that are put in place by the existing industry on the other."[4] Zu den strategischen Determinanten werden in der Regel sämtliche Marketingmaßnahmen (vor allem Produktdifferenzierung, Absatzwege, Markenimage), Patente und Schutzrechte, Begrenzungen des Zugangs zu Rohstoffen, Finanzkraft[5], synergetische Vorteile aus Unternehmensdiversifikation (Forschung und Entwicklung), aber auch geplante Überkapazitäten[6] gezählt, während zu den sekundären Erscheinungen in erster Linie Betriebsgrößenvorteile und Skalenerträge (in Abhängigkeit von

---

1) Vgl. z.B. die Arbeiten von Bain (Barriers) und Sylos-Labini (Oligopoly) sowie deren Besprechung durch Modigliani (Developments); ferner Gaskins Jr. (Pricing).
2) Vgl. (Entry Deterrence), S. 335.
3) Schreyögg (Unternehmensstrategie, S. 29) weist aber zurecht auf die Abgrenzungsproblematik hin.
4) Vgl. Spence (Entry), S. 543f.
5) Vgl. Albach (Finanzkraft).
6) Vgl. Spence (Entry), der feststellt: "Capacity and other forms of investment are effective entry deterring variables, partly because they are irreversible and represent preemptive commitments to the industry. ... The basic idea developed below is that an industry will carry excess capacity to deter entry." (S. 534); auch Harrigan (Barriers, S. 410) kommt in ihrer empirischen Untersuchung zum Schluß: "This study found that conditions of excess capacity and a history of price-cutting to fill that capacity are formidable deterrents to entry."

produkt- und branchenspezifischen, insbesondere technologischen Bedingungen) gerechnet werden.

Erst in jüngerer Zeit wurden auch 'exit barriers' in die theoretische Diskussion einbezogen.[1] Gerade die Verknüpfung beider Marktschranken etwa bei den geplanten Überkapazitäten, wo zwar vielleicht potentielle Wettbewerber ferngehalten werden, dafür jedoch bei niedriger Auslastung erhebliche Verluste möglich sind, zeigt die Zwiespältigkeit solcher strategischer Überlegungen, die Unternehmen dann zu Gefangenen der eigenen Politik machen können. Schmalenbach weist zurecht darauf hin, daß - sollte auch nur ein Unternehmen seine Kapazitäten erweitern, ohne daß dafür entsprechende Nachfrage besteht - in der Regel nicht es allein den Schaden trägt, sondern seine Konkurrenten ihn mitzutragen haben.[2] Der unterstellte Handlungsspielraum wird wesentlich dadurch beeinflußt, wie langfristig die Maßnahmen greifen. Ist schnell mit einem Nachziehen der Konkurrenten zu rechnen, sind also die Marktschranken im Sinne irreversibler Vorsprungslagen nicht dauerhaft anlegbar, ist auch der Freiraum für Unternehmensstrategien eng begrenzt.

Als Ergebnis des Versuchs, allgemein die Möglichkeit und Sinnhaftigkeit unternehmerischer Strategien durch Einschränkung oder Verzicht auf einzelne Prämissen des neoklassischen Modells der vollkommenen Konkurrenz - in einem solchermaßen modifizierten Konkurrenzmodell - theoretisch zu begründen, kann festgehalten werden, daß

- signifikante Handlungsspielräume für die Unternehmen bestehen bzw. geschaffen werden können,
- diese jedoch auch bei unvollkommener Konkurrenz ständig bedroht sind durch die aus der Reaktionsverbundenheit resultierenden Zwänge.

---

1) Vgl. mit einem Überblick Harrigan (Effect) sowie Caves and Porter (Barriers to Exit), Porter (Exit Barriers) und Baumol (Markets).

2) Vgl. (Gedächtnis), S. 90; u.a. Hinterhuber (Wettbewerbsstrategie) greift diesen Gedanken später wieder auf (S. 135f.).

In Anlehnung an Krüsselberg[1] besteht daher die weitere Aufgabe darin, am konkreten Fall zu analysieren, in welcher Form Umweltfaktoren (das Marktsystem) in die Unternehmenspolitik hineinwirken und den unternehmerischen Dispositionsbereich begrenzen. Anschließend können die wesentlichen Elemente von Unternehmensstrategien in gesättigten Märkten erarbeitet werden. Damit läßt sich dann die Frage beantworten, was die Unternehmen ihrerseits in den Stand versetzt, die Marktverhältnisse zu beeinflussen - denn "derjenige, der sich anschickt, eine Strategie zu entwerfen oder eine strategische Analyse anzufertigen, tut ... gut daran, zunächst einmal Gründe dafür vorzutragen, daß die Situation, in der sich das oder die fraglichen Unternehmen befinden, einen entsprechenden Freiraum läßt."[2]

Der Abschnitt 2.2. ist der Überprüfung der praktischen Relevanz des Konzeptes der strategischen Unternehmensführung für den zu untersuchenden Marktausschnitt der chemischen Industrie gewidmet und dient dem Brückenschlag zwischen der gesamtwirtschaftlichen und der Unternehmensebene. Zum einen werden Bestimmungsgründe für verstärkte strategische Planungsnotwendigkeiten in dieser Branche offengelegt, zum anderen Marktstruktur und Wettbewerbsverhältnisse des betreffenden Marktes beleuchtet.

---

1) Vgl. (Organisationstheorie), S. 38.
2) Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 49.

2.2. PRAKTISCHE RELEVANZ DES KONZEPTES

Mit der Lockerung der Prämissen des Modells der vollkommenen Konkurrenz wurde versucht, zunächst von der wissenschaftstheoretischen Seite her Anknüpfungspunkte für die strategische Unternehmungsführung und -planung aufzuzeigen. Die tatsächliche Entwicklung der Unternehmungsführung und der betrieblichen Planung ist durch eine Vielzahl wirtschaftlicher, technischer und gesellschaftlicher Veränderungen beeinflußt worden.[1] Im folgenden werden aus diesem interdependenten Gefüge nur jene Phänomene herausgegriffen, die hinsichtlich der Strategienbildung und des langfristigen Planungsprozesses für die betrachtete Branche von besonderer Bedeutung sind - wie die Beschreibung des untersuchten Marktes dann zeigen wird.

1) Vgl. zum Überblick Honko (Entwicklungstendenzen).

2.2.1. Die Ursachen für das Aufkommen strategischer Unternehmensführung und -planung

Drei wesentlichen Ursachenkomplexen für das Aufkommen strategischer Planung und Führung gilt hier die Aufmerksamkeit. Die ersten beiden sind verknüpft mit der industriellen Revolution und der Entstehung von Großunternehmen, wobei zum einen produktions- und absatzwirtschaftliche Überlegungen, zum anderen organisationstheoretische Gesichtspunkte im Vordergrund der Betrachtung stehen. Der dritte Komplex bezieht sich auf den Einfluß von Umweltdiskontinuitäten.

2.2.1.1. Massenproduktion, Fixkosten und Überkapazitäten

Schmalenbach skizziert bereits im Jahre 1928[1] jene 'starke(n) wirtschaftliche(n) Kräfte', die eine neue wirtschaftliche Epoche begründeten: Die Produktionskosten innerhalb der Betriebe hätten sich durch zunehmende Massenfabrikation, die aufgrund technischen Fortschritts und bedeutenden Kostenvorteilen aus der Betriebsgrößensteigerung[2] möglich geworden wäre, erheblich verschoben. Die Steigerung der Anlagenintensität bei gleichzeitig wachsender Kapitalintensität hätte eine erhebliche Stückkostendegression zur Folge gehabt. Dabei sei der Anteil der proportionalen Kosten kleiner und jener der fixen Kosten beständig größer und schließlich bestimmend für die Produktionsgestaltung geworden. Schmalenbach drängt sich deshalb das Gefühl auf, "... daß die Aufgabe zu produzieren immer unwesentlicher wird gegenüber der

1) Vgl. Schmalenbach (Betriebswirtschaftslehre), insbes. S. 243-245. D. Schneider (Lieb-Coase-ungen, S. 242) macht darauf aufmerksam, daß Clark schon fünf Jahre früher zu ähnlichen Aussagen kam; vgl. Clark (Overhead Costs).

2) Ein Beispiel für 'economies of scale' im Anlagenbereich möge das verdeutlichen. Hängen etwa die Investitionskosten einer Anlage wesentlich von der Menge des zum Bau benötigten Materials ab, nehmen bei einem Hohlkörper die Anschaffungskosten je Einheit erstellter Kapazität (Volumen) ab, weil das erforderliche Material in Abhängigkeit vom Umfang nur unterproportional zunimmt. Gerade solche zylinderförmigen Produktionsanlagen treten in der Chemie häufig auf. Vgl. Opitz (Kapazitätsanpassung), S. 45.

Fähigkeit, produzieren zu können."[1] Damit aber gehe die (kurzfristige) Anpassungsfähigkeit der Produktion an Veränderungen der Nachfrage verloren. Eine Verringerung der Produktion könne die Kosten nicht mehr entsprechend herunterbringen. "Und wenn bei dieser Sachlage die Preise fallen, dann hat es keinen Zweck, den Preisverfall durch Produktionsverminderung auszugleichen."[2] Es sei rationaler - Schmalenbach nennt es 'billiger' -, unter den Durchschnittskosten weiter zu produzieren als die Produktion zu verringern, weil der fortan entstehende Verlust kleiner als bei Produktionseinschränkung mit unveränderten Fixkosten sei. "Zwar weiß man heute - möglicherweise besser als zu Schmalenbachs Zeiten - daß der Fixkostenblock entscheidungsabhängig und daher nicht unbeeinflußbar, längerfristig besser als kurzfristig, ist, aber nach wie vor treibt die Betriebswirte die Sorge um, der Fixkostenblock möchte die unternehmerischen Entscheidungen vor allem auf kurze Frist irreleiten, und Systeme der Kostenrechnung, die - möglicherweise allzu einseitig - auf die variablen Kosten schauen, den Fixkostenblock aber als entscheidungsirrelevant unbeachtet lassen, möchten mehr Unheil als Segen stiften."[3]

Die hohen Fixkosten begründen nach Schmalenbach aber nicht nur den Zwang für den Betrieb, "... seine Kapazität trotz mangelnder Nachfrage voll auszulasten. Sie drängen ihn zugleich, sich trotz mangelnder Nachfrage zu vergrößern."[4] In jedem Betrieb gebe es eine Reihe von nur schwach genutzten Anlagen, die selbst bei (ansonsten) voller Beschäftigung des Gesamtbetriebes noch mit degressiven Kosten arbeiteten. Deshalb müsse der Betrieb, d.h. die Produktionskapazität, so

---

1) Schmalenbach (Betriebswirtschaftslehre), S. 244.
2) Ebenda, S. 245.
3) Albach (Teilkostenrechnung), S. 70. Vgl. dazu etwa Küpper (Teilkostenrechnung), S. 71 und auch Koch (Wirtschaftsunruhe, S. 334), der kritisch anmerkt, daß es zu unterscheiden gelte zwischen fixen Bereitstellungskosten und fixen Prozeßkosten. "Die letzteren sind aufgrund von Rationalisierungen abbaufähig und insoweit risikoneutral. Daher kommen lediglich die fixen Bereitstellungskosten als Risikofaktor in Betracht. Denn sie sind totalfix und können ... nicht abgebaut werden."
4) (Betriebswirtschaftslehre), S. 245.

lange erweitert werden, bis auch diese Anlagen ausgelastet seien. Da das beschriebene Phänomen in allen Betrieben einer Branche zu beobachten sei, "... rationalisieren sich diese Industriezweige automatisch in eine übergroße Kapazität hinein, die von der Nachfrage nie oder nur selten erreicht wird."[1)]

Sowohl Schmalenbach[2)] als auch Joan Robinson[3)] und Machlup[4)] führen als weiteren Auslöser für den Aufbau von Überkapazitäten "das freie Unternehmertum selbst"[5)] an. Ausgangspunkt der Argumentation ist die Ungewißheit der Zukunft. Es entspreche allgemeiner Geschäftspsychologie, gemäß der Annahme zu handeln, daß der jeweils herrschende Trend von Dauer sein werde. "Wie sich auch immer die tatsächliche Zukunft entwickelt, sämtliche im Wettbewerb stehende Produzenten scheinen so zu handeln, als ob jegliche Veränderung mehr oder weniger dauerhaft ist. Wenn die Produzenten aber so handeln, dann verursachen Nachfrageschwankungen wahrscheinlich chronische Überkapazität."[6)] Denn solange starke Nachfrage herrsche, würden Überkapazitäten - im Vertrauen auf anhaltende Nachfrageexpansion - aufgebaut, die sich am obersten Niveau der Nachfrage orientierten und dann auch in Phasen schwacher Nachfrage gehalten werden müßten. So existiere fast immer ein Überschuß an Produktionskapazität. Allein ein allgemeiner Aufwärtstrend der Nachfrage[7)] könne dauerhafte Unterauslastung verhindern. Im Oligopol dürfte darüber hinaus selbst dann, wenn einige der Anbieter die künftige Nachfrageentwicklung vorsichtiger beurteilten, ein paralleles Investitionsverhalten als Ergebnis des Strebens nach Sicherung von Marktanteilen auftreten. Die vorsichtigen Oligopolisten würden dem Beispiel der übrigen Wettbewerber folgen und Kapazitäten aus-

---

1) Schmalenbach (Betriebswirtschaftslehre), S. 245.
2) Vgl. (Gedächtnis), insbes. S. 87-91.
3) Vgl. (Unmöglichkeit).
4) Vgl. (Wettbewerb), insbes. S. 504f. Machlup spricht von der "Überexpansion" einer Branche.
5) Schmalenbach (Gedächtnis), S. 88.
6) Joan Robinson (Unmöglichkeit), S. 115f.; vgl auch den Aufsatz von Mellerowicz aus dem Jahre 1928 (Absatzschwankungen).
7) Vgl. Schmalenbach (Gedächtnis), S. 89.

weiten, wenn es "billiger und einfacher"[1] sei, Überkapazitäten zeitweise hinzunehmen, als andernfalls möglicherweise verlorene Marktanteile zurückzuerobern.

Diese Argumentation berücksichtigt noch nicht die damit regelmäßig verbundene Problematik, produktionsbedingte Skalenerträge über die sofortige Installation größerer Anlagen realisieren zu wollen. D.h. es können technisch bedingte Kapazitätserweiterungen[2], die auf nur sprunghaft erweiterbare Produktionsanlagen zurückzuführen sind, erforderlich sein.[3] Auch der außerordentliche Zeitbedarf, der neben der Planungs- und reinen Bauzeit industrieller Großanlagen insbesondere aus der Erprobungs- und Anlaufperiode (gestation period) resultiert, die auf dem untersuchten Markt für die Produktionsanlagen stets mehrere Jahre betragen hat, bedingt die Ausrichtung der Investitionsplanung der Unternehmen an Prognosen der langfristigen Nachfrageentwicklung.[4] Liegt die technisch optimale Betriebsgröße eines neuen, geplanten Aggregats über dem Nachfragewachstum, entstehen entweder Kapazitätsengpässe, sollte die Erweiterungsinvestition nicht vorgenommen werden, oder es treten zumindest temporäre Überkapazitäten auf, wenn die zusätzliche Anlage installiert wird.[5]

Der Fall ungewisser Nachfrage wird schließlich mittels des Informationskostenkonzeptes zu lösen versucht. Sähen sich die

---

1) Opitz (Kapazitätsanpassung), S. 143.
2) Vgl. Opitz (Kapazitätsanpassung), S. 137-143.
3) Aber auch Verbesserungen in der Prozeßtechnik vorhandener Anlagen, also Modernisierungs- und Rationalisierungsinvestitionen, können das Produktionspotential deutlich erhöhen; vgl. Schmalenbach (Gedächtnis), S. 90: "Besonders die jungen Ingenieure kommen immer mit Vorschlägen, die mit Betriebsverbesserungen Erhöhungen der Kapazität verbinden. Der Zusammenhang ist von einer derartigen Regelmäßigkeit, daß man schon von einer Gesetzmäßigkeit sprechen kann."
4) Vgl. Rall und Wied-Nebbeling (Preisbildung), S. 92f.
5) Vgl. zu dieser Entscheidungssituation Gutenberg (Produktion), S. 421-444; auch zum folgenden sei insbesondere auf die Seiten 441-444 hingewiesen, wo herausgearbeitet wird, daß "... das Problem, welche Betriebsgröße als optimal anzusehen sei, nicht ohne Berücksichtigung der Erwartungen zu lösen ist." (S. 442); ferner Willeke (Wettbewerbspolitik), S. 237-239.

Unternehmen ungewisser Nachfrage gegenüber, verglichen sie die (Grenz)Kosten unbefriedigter Nachfrage und die Netto(Grenz)Kosten der Vorhaltung von Überkapazitäten. Wenn die erstgenannten Kosten letztere überstiegen, hielten rational handelnde Unternehmen Reservekapazitäten (im Gleichgewicht) bereit. 'Reservekapazität' sei insofern kein Zeichen von Ineffizienz, sondern von Effizienz bei Ungewißheit.[1)]

Ähnlich wie Schmalenbach argumentieren Kaysen und Turner[2)] in ihrer Analyse 'ruinösen Wettbewerbs'[3)]. Bei einem Nachfrageverfall und hohem Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten stiegen die Stückkosten wegen der als erforderlich betrachteten Produktionseinschränkungen. In dieser Lage könnten die nicht ausgelasteten fixen Faktoren zu sehr geringen zusätzlichen, praktisch den variablen Kosten entsprechenden Kosten eingesetzt werden. Hieraus resultiere ein starker Preisdruck, der die Preise allgemein bis auf die variablen Kosten fallen lassen könne. Erst wenn die variablen Kosten nachhaltig unterschritten würden, schieden Grenzanbieter[4)] aus. Bei großen Überkapazitäten verzögere sich der Anpassungsprozeß; dann sei über längere Zeit mit für die Anbieter unbefriedigenden, d.h. eventuell auch verlustbringenden Preisen zu rechnen. Ein Zuviel an Faktoreinsatz im Verhältnis zur jeweiligen Nachfrage nach dem betreffenden Gut, verknüpft mit langfristiger Faktorunbeweglichkeit, führe mithin über die Hoffnung jedes einzelnen preissenkenden Unternehmens, durch überproportionale Absatzausweitung (also

---

1) Vgl. Irsch (Kostenfunktion), S. 137f. und die dort angegebene Literatur; ferner Faulwasser (Bedeutung), S. 64f., Winston (Theory), S. 1306, sowie die Ergebnisse von K.R. Smith (Effect), die eine von vornherein eingeplante Unterauslastung der Kapazitäten belegen. Die Diskussion zu Überkapazitäten wird auch bei Paul (Notes), Edwards (Excess Capacity), S. 114-117, und Demsetz (Nature) geführt.
2) Vgl. (Policy), S. 195-198.
3) So der Titel der Untersuchung von Tolksdorf, der eine Begriffsbestimmung (Ruinöser Wettbewerb, S. 36-38) vornimmt und ihn als prozessuale Fehlentwicklung deutet (vgl. ebenda, S. 28-36).
4) Vgl. zum Begriff des Grenzanbieters z.B. Rudhardt (Stillegungsplanung), S. 4, sowie E. Schneider (Wirtschaftstheorie), S. 309.

Marktanteilsgewinne) zu einer Verbesserung des Liquiditätsstatus zu gelangen, zu ruinösem Wettbewerb.

Tolksdorf[1] weist ergänzend darauf hin, daß Überkapazität insbesondere dann ein chronisches Problem sei, wenn bedeutende und langfristige Anlageinvestitionen vorgenommen würden, die für andere als die ursprünglich geplanten Verwendungen nicht eingesetzt werden könnten, deren Stillegung hohe spezifische Kosten verursachten, und die daher, wenn überhaupt, nur unter Wert an Konkurrenten veräußerbar seien.[2] So erfolge - auch langfristig - keine Anpassung durch das Ausscheiden von Grenzanbietern. Die Erwartung, wenigstens einen Teil der Abschreibungen aus den Markterlösen zu verdienen, halte die Produzenten im Markt und übe beständigen Druck auf die Preise aus.

In einer Übersicht zählt Porter[3] zusammenfassend die Gründe für Überkapazitäten nochmals auf. Er unterscheidet neben den zwei Hauptursachen einer grundsätzlich zyklischen Nachfrage und ungenügender Produktdifferenzierung[4]

- technologische (economies of scale, necessity to add capacity in large units, long lead times in adding capacity, increased minimum efficient scale, changes in production technology),

---

1) Vgl. (Ruinöser Wettbewerb), S. 86-95.
2) Auch Heinen (Preisuntergrenzen, S. 160) betont, daß "die Gefahr, daß die tatsächlich benötigten Kapazitäten von den geschaffenen und leistungsbereiten Kapazitäten abweichen, ... um so größer (ist), je länger die Bindungsdauer des Unternehmens an einmal getroffene Kapazitätsentscheidungen ist, je weiter die Kapazitätserwartungen in die Zukunft greifen und je geringer die Anpassungsmöglichkeiten der betrieblichen Kapazität an unvorhergesehene Umweltbedingungen sind."
3) Vgl. (Strategy), S. 328-335.
4) "Products are not differentiated. This factor makes costs crucial to competition, since the buyers' choice is heavily based on price. Also, the absence of brand loyalty means that firms' sales are closely tied to the ammount of capacity they have. Thus, firms are under great pressure to have large, modern plants to be competitive and adequate capacity to achieve their target market share." (Porter (Strategy), S. 328).

- strukturelle (significant exit barrieres, forcing by suppliers, building credibility, integrated competitors, affects of capacity share, age and type of capacity on demand),
- Wettbewerbs- (large number of firms, lack of credible market leader(s), new entry, first mover advantages),
- Informationsfluß- (inflation of future expectations, divergent assumptions or perceptions, breakdown of market signaling, structural change, financial community pressure),
- beim Management liegende (production orientation of management, asymmetric aversion to risk)

und

- wirtschaftspolitische (perverse tax incentives, desire for indigenous industry, pressures to increase or maintain employment)

Gründe für die 'tendency toward overbuilding of capacity'.

Die Konsequenz des aufgezeigten Dilemmas hat Schmalenbach allein in einer durch Kartellierung, Vertrustung und Monopolisierung gekennzeichneten 'gebundenen Wirtschaftsverfassung' gesehen. Offenbar ist dieser Fall heute nur für wenige Bereiche der Wirtschaft relevant. Für viele andere sei Krelle zitiert, der deutlich macht, daß statt dessen das Oligopol "... die für das Verständnis der jetzigen Wirtschaft wichtigste Marktform (ist), ... weil es gerade auf den wichtigsten Märkten industrieller Massengüter sehr häufig anzutreffen ist ..."[1] Diese Marktform zeichnet sich aber einerseits durch effektive Dispositionsspielräume für die Unternehmen, andererseits durch die Notwendigkeit, wechselseitige Abhängigkeiten zu Konkurrenten und Abnehmern bei der Wahl einer Marktstrategie zu berücksichtigen, aus.[2] Angesichts der obigen Beschreibung einer nahezu zwangsläufigen, den industriellen Großbetrieb kennzeichnenden Entwicklung der Kostenstruktur und deren Einfluß auf die Produktionspolitik

---

1) (Preistheorie, 2.), S. 131; vgl. auch ebenda, S. 16: "Das Oligopol ist die vorherrschende Marktform in einer modernen Wirtschaft ..."

2) Vgl. Krelle (Preistheorie, 2.), S. 15.

wird die Bedeutung der verbleibenden strategischen Instrumente - insbesondere der absatzpolitischen - für die Beeinflussung des Marktes deutlich. Strategischer Planung und Unternehmensführung fällt die Aufgabe zu, langfristig Absatzmöglichkeiten zu bestimmen und durchzusetzen, um eine dauerhaft hohe Auslastung der Kapazitäten zu gewährleisten. Ob die Preispolitik ein sinnvolles Instrument zur Lösung des Fixkostenproblems ist, wird zu klären sein. Die Auseinandersetzung mit einer den üblichen Vorstellungen der Preistheorie zuwiderlaufenden langfristigen Preispolitik bei Überkapazitäten, die gekennzeichnet ist durch die inverse Angebotsfunktion, steht deshalb im Mittelpunkt der noch vorzutragenden Analyse industrieller Preisforderungspolitik. Die Palette weiterer Instrumente reicht von der (absatzorientierten) Produktpolitik bis hin zur Investitionspolitik, die auf eine Flexibilisierung der Anlagennutzung bei Erhaltung von Größenvorteilen abzielt.

2.2.1.2. Koordinationsform und Transaktionskosten

Ein zweites auslösendes Moment für strategische Planungsanstrengungen in den Firmen wird ebenfalls aus der zunehmenden Unternehmensgröße, nun aber unter Betonung des organisatorischen Aspekts abgeleitet.[1] Die Koordinationsform Unternehmung im Sinne einer internen Organisation mit (historisch überwiegend) hierarchischer Kontrolle könne bestimmte ökonomische Transaktionen kostengünstiger als der Markt bewerkstelligen: Markt und Unternehmen befänden sich im Wettstreit um die effiziente Allokation knapper Ressourcen. Großunternehmen entstünden durch Internalisierung vor- und nachgelagerter Aktivitäten und Transaktionen dort, wo "... business hierarchies were able to coordinate economic activity more efficiently than markets ..."[2]. Als Begründung werden

1) Vgl. Chandler (Visible Hand), ab Chapter 9, S. 287.
2) Daems (Enterprise), S. 204; auch Williamson (Markets, S. 8) und (Modern Corporation) sowie Arrow (Limits of Organization) sehen Markt und Unternehmung als alternative (Organisations)Formen. Im bewußten Gegensatz zu Williamson unterstellt Arrow aber Teamproduktion.

die höhere Kontrollkapazität von Managementhierarchien, die verbesserte Informationseffizienz und Vorteile der Standardisierung im gesamten Administrations- und Produktionsablauf genannt.[1] Wenn aber immer mehr marktliche Funktionen in die Unternehmen verlagert werden, müssen dort - statt der ansonsten erforderlichen vielfachen Entscheidungen in den einzelnen Stufen des Marktes - strategische Entscheidungen getroffen werden. Zunehmende Komplexität, steigender Umfang sowie längerfristige Irreversibilität der Entscheidungen sind Ursachen für die Entwicklung von Konzepten der strategischen Planung.

D. Schneider wehrt sich entschieden gegen die Theorie vom Marktversagen: "Die Gegenüberstellung 'Markt und Unternehmung ... als alternative Formen der Koordination ökonomischer Aktivitäten' ist ein Musterbeispiel für verfehlte Theorienbildung. Hier wird die Existenz von 'Unternehmungen' aufgrund eines angeblichen Marktversagens behauptet, obwohl in Wirklichkeit ein Wahlproblem zwischen unterschiedlichen Märkten (Marktgegenständen) aufgeworfen ist."[2] Auch Albach[3] sperrt sich gegen die These vom Marktversagen. Er geht dabei von den als notwendig erachteten (historischen) Voraussetzungen für die Vorteile interner Organisation aus: hinreichend großen (nationalen bzw. internationalen) Märkten und zahlreichen technischen Bedingungen (ausreichende Energieversorgung, Transportmöglichkeiten, Kommunikationsverbindungen). Gerade das ökonomische Problem der effizienten Koordination von Marktnachfrage und Massenproduktion hätte große Märkte (anstelle von lokalen) und Firmen bewirkt, die ihre Massenprodukte auf diesen großen Märkten verkauften. "Thus the modern firm was primarily not the result of market failure, ... but rather one institution in the mixture of new allocative

---

1) Vgl. etwa Williamson (Integration).
2) (Lieb-Coase-ungen), S. 232f. Vgl. auch S. 243 mit der Schlußfolgerung: "Unternehmungen existieren nicht deshalb, weil Märkte Funktionsschwächen aufweisen, sondern gerade umgekehrt: Unternehmungen existieren, weil (beim heutigen Wissen) nur sie unter einer wettbewerbsfördernden, d.h. Arbitragegewinne nach und nach abbauenden Marktorganisation die Funktionsschwächen aller anderen Allokationsmechanismen überwinden können."
3) Vgl. (Nature).

mechanisms that was developed in the nineteenth century to meet the growing demand of a growing population."[1] Bei Sättigung des Grundbedarfs und steigendem Lebensstandard werden dann im Entwicklungsprozeß die wesentlichen strategischen Möglichkeiten für die Unternehmen neben der bereits skizzierten Entwicklung der Produkttechnologie in der Markterweiterung und Marktsegmentierung über Produktinnovation und Produktvariation gesehen. Damit wird die wechselseitige Beziehung zwischen Unternehmung und Markt, die der strategischen Unternehmensführung zugrundeliegt, hervorgehoben: "Changes in the allocative institutions outside the firm lead to changes within the firm. On the other hand, the firm in its constant search for more efficiency undergoes significant changes in its internal input-output system that affect the markets of the firm. The firms not only have a tendency to destroy markets - ... but they have a tendency to segment markets, to change markets and to create markets."[2] Der solchermaßen gegebene Freiraum für unternehmensstrategisches Handeln findet seine Grenzen in der Dynamik des Marktprozesses, wenn Imitatoren auftreten, und kann nur durch erneute Innovationen wiedererlangt werden.

Wird in diese Betrachtung zusätzlich das Phänomen der Marktsättigung aufgrund ausgeschöpfter Marktpotentiale bei stagnierendem oder schrumpfendem Marktvolumen - häufig Kennzeichen ausgereifter oligopolistischer Märkte - einbezogen, läßt sich über das Konzept der Diversifikation[3] und die organisatorische Lösung mittels der Divisionalisierung von Großunternehmen[4] ebenfalls die Notwendigkeit strategischer Planung ableiten. Denn die Erweiterung um neue Produktmärkte steigert die Komplexität der Unternehmensführungsaufgabe nochmals erheblich. In der Folge gilt es, die Unternehmensaktivitäten über die Geschäftsbereiche hinweg für die Gesamtunternehmung zu planen. Der Handlungsspielraum erstreckt sich nicht mehr nur auf einen (Produkt)Markt, die strategischen Überlegungen müssen auch die wechselseitigen Beziehungen zu

---

1) Albach (Nature), S. 717.
2) Ebenda, S. 721.
3) Vgl. Chandler (Strategy), S. 19ff. und S. 390ff.
4) Vgl. ebenda, S. 394.

anderen (Produkt)Märkten berücksichtigen. Dies gilt besonders für die chemische Industrie, die durch ihre Technologieorientierung und den möglichen Transfer von Know-how aus einem Produktbereich in andere zu den Wegbereitern dieses Konzeptes zählt.

2.2.1.3. Umweltdiskontinuität und -unsicherheit

Abschließend sei auf eine weitere, in der Literatur allerdings umstrittene Ursache für die Ausbreitung strategischer Planung hingewiesen: die "erhöhte Unsicherheit über die Umweltentwicklung"[1] und die daraus folgende Notwendigkeit, der rasant zunehmenden Umweltturbulenz und den erhöhten Umweltrisiken zu begegnen. Hinterhuber meint sogar, in einer Welt rascher und tiefgreifender Wandlungen sei eine einzige Konstante ohne Unsicherheit feststellbar: "die Beschleunigung der Veränderung."[2] Der Kritik von Schreyögg[3], der die These einer generell erhöhten Umweltunsicherheit unter Bezugnahme auf die von Albach genannten Gründe, die als selektiv und in ihrer Auswahl willkürlich bezeichnet werden, ablehnt, wird nicht gefolgt.[4]

Wachsende Unsicherheit und steigendes Risiko für die Unternehmen lassen sich an der Entwicklung vieler ökonomischer, technischer, rechtlich-politischer und sozio-kultureller Einflußfaktoren verfolgen. Schwerere Voraussagbarkeit von Kaufströmen infolge befriedigter Grundbedürfnisse in den Industrieländern, rasches Durchschlagen von Nachfrageverschiebungen bei stagnierenden oder rückläufigen Wachstumsraten, Risiken aus der Internationalisierung der Absatz-

---

1) Albach (Unternehmensplanung), S. 702.
2) (Unternehmungsführung), S. 23, vgl. ebenda auch S. 5.
3) Vgl. (Unternehmensstrategie), S. 72-75, insbes. S. 74, der auch auf Woodward (Myth) verweist.
4) So auch Albach (Anforderungen), S. 3-6; Dunst (Portfolio Management), S. 21-28; Eppink (Planning), S. 9f. und ders. (Flexibility), S. 3f.; Honko (Entwicklungstendenzen), S. 4 und S. 8-15; Koch (Wirtschaftsunruhe), insbes. S. 330-333; Meffert (Flexibilität), S. 121f.; Mössner (Planung), S. 173-176; Ringbakk (Planning); Roventa (Portfolio-Analyse), S. 5ff.; Wild (Unternehmungsplanung), S. 20f.

märkte, die Verschärfung des internationalen Verteilungskampfes mit starken Schwankungen der Energie- und Rohstoffpreise, zunehmende Unsicherheit über die Wirtschaftspolitik, wachsende interne Verteilungskonflikte in Industrie- und Entwicklungsländern, immer weiter verkürzte Innovationszeiten, schnellerer Wandel des Wertesystems: all das begründet - trotz verbesserter Kommunikations- und Informationstechnologien und unabhängig von Sonderfaktoren in einzelnen Branchen - die erhöhten allgemeinen Umweltrisiken. Diese "... verlangen vom strategischen Planer eine systematische Analyse und Begrenzung ..."[1]. Wenn strategische Planung eben nicht nur als Prognoseinstrument verstanden wird, sondern auch und besonders als Gestaltungsinstrument, mittels dessen aktiv - über die Wahl unternehmensspezifischer Aktionsparameter - gestaltender Einfluß auf den Markt ausgeübt werden kann, ist es möglich und geboten, daß die Unternehmung unsicherheitsreduzierend auf ihre Umwelt einwirkt. "Die Bewältigung der Unsicherheit, die die Zukunft unserer Wirtschaft bietet, erfordert also keine Hellseher, sondern Unternehmer, die ihre langfristigen Konzeptionen durchsetzen."[2] Langfristige Unternehmensplanung ohne eine dynamische, aggressive Unternehmensphilosophie, die den Rahmen für die Durchsetzung der eigenen Konzeption am Markt absteckt, ist sinnlos.

Damit sind die wesentlichen Ursachen für die zunehmende Verbreitung strategischer Planung in der betrieblichen Praxis genannt.[3] Offen geblieben ist die Frage, ob diese Faktoren und das Modell der unvollkommenen Konkurrenz auch für den untersuchten Markt von Bedeutung sind und so zur Analyse eines strategischen Konzeptes für einen stagnierenden Markt in der chemischen Industrie herangezogen werden können.

---

1) Albach (Unternehmensplanung), S. 705.
2) Ders. (Anforderungen), S. 7.
3) Zur historischen Entwicklung des Strategiekonzeptes vgl. Bracker (Development).

2.2.2. Die empirische Relevanz: Der untersuchte Markt

Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst der untersuchte Markt in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht abzugrenzen. Während bei der räumlichen und zeitlichen Marktabgrenzung kaum Schwierigkeiten auftreten, ist die sachliche (Gesamt)Marktzerlegung in der Regel ein - sowohl aus betriebs- wie volkswirtschaftlicher Sicht[1] - umstrittenes Unterfangen geblieben. Soll der Begriff des Marktes analytisch sinnvoll verwendet werden, muß es in dem Netz totaler Interdependenzbeziehungen, durch das alle Wirtschaftssubjekte miteinander verbunden sind, solche geben, die durch Art und/oder Intensität hervorstechen. Besonders im Rahmen der Preistheorie wurzelt das Konzept des Marktes in der Zusammenfassung einzelner Anbieter und Nachfrager zu einer Gruppe: "ein Markt entsteht aus dem Zusammentreffen von Gruppenangebot und Gruppennachfrage."[2] Damit wird die angestrebte Partialanalyse als weitere Untersuchungsebene zwischen der Totalanalyse und der Analyse individueller Tauschakte erst möglich. Wie aber sollen einzelne Anbieter und Nachfrager von allen übrigen abgegrenzt und zu einer Gruppe zusammengefaßt werden? Grundsätzlich hängt das davon ab, welchem analytischen Zweck die Gruppenbildung dienen soll. Ist etwa das getauschte Gut ein sinnvolles Kriterium zur Abgrenzung? Da hier die (Angebots)Strategien von Unternehmen, die ein bestimmtes Produkt anbieten, untersucht werden sollen, erscheint es zunächst zweckmäßig, alle jene Unternehmen, die das betreffende Gut anbieten bzw. nachfragen, zusammenzufassen. Kann aber von einem bestimmten, im Sinne ein und desselben, homogenen oder identischen Gutes, wie es die traditionelle Marktformenlehre als Abgrenzungskriterium fordert, gesprochen werden? Da eindeutig ein heterogenes Produkt vorliegt, könnte die Anwendung des Homogenitätskriteriums für die Marktabgrenzung allenfalls zur Analyse von sogenannten Elementarmarktmonopolen[3] führen. Dies macht jedoch wegen der dann weiter vorhandenen (Substitutions)Konkurrenz zwischen

---

1) Vgl. zum Überblick Sanmann (Marktform).
2) Ebenda, S. 59.
3) Vgl. E. Schneider (Wirtschaftstheorie), S. 77.

verschiedenen Elementarmarktmonopolen wenig Sinn.[1] Daher wird hier der bedarfsorientierte, verwendernutzenbezogene Produktbegriff[2] herangezogen. Der Markt wird durch eine Gruppe von Anbietern und Nachfragern gebildet, die ein heterogenes Erzeugnis, das den gleichen Zwecken dient, anbieten bzw. nachfragen.[3] Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre handelt es sich um "... jenen Kreis von Konsumenten und Wettbewerbern, deren Verhalten die Marketing-Strategie und das Absatzverhalten des Unternehmens bestimmen."[4]

Ein weiteres Problem ergibt sich insofern, als die Daten dem Verfasser nur unter der Bedingung des Vertrauensschutzes zur Verfügung gestellt wurden und daher ihre Darstellung und Bearbeitung lediglich in einer solchen Form erfolgen kann, die keine Rückschlüsse auf die tatsächlich betrachteten Firmen und Produkte zuläßt. Diese Verfahrensweise wurde im Hinblick auf die Bedeutung des ansonsten aus öffentlich zugänglichen Statistiken und Quellen nicht erhältlichen, für aussagekräftige und zuverlässige Untersuchungen aber erforderlichen Datenmaterials akzeptiert. Die folgende Marktbeschreibung soll trotz aller Einschränkungen einen für den Untersuchungszweck ausreichenden Überblick über Marktstruktur und Wettbewerbsverhältnisse geben.

Der Untersuchung liegt (räumlich) der Markt eines westeuropäischen Landes zugrunde. Er wird über einen Zeitraum von elf Jahren hinweg analysiert.[5] Es handelt sich (sachlich) um einen Teilmarkt des Gesamtmarktes für chemische Erzeugnisse.

---

1) Vgl. Brosius (Preispolitik), S. 75f.
2) Vgl. zur Entwicklung des Konzeptes für die Volkswirtschaftslehre Arndt (Gleichgewicht), der von "Bedarfsgut" (S. 224) spricht, und für die Betriebswirtschaftslehre Henzler (Ware).
3) Vgl. auch Gutenberg (Absatz, 2.), S. 152.
4) Albach (Messung), S. 538.
5) Damit kann eine Langfristuntersuchung vorgenommen werden; vgl. zum Fristigkeitsaspekt Hoppmann (Konzept), S. 19f.

- Zum Produkt:

Das betrachtete Produkt ist seit längerer Zeit auf dem Markt und zeichnet sich durch ein breites Anwendungsspektrum aus. Es wird hier im Gegensatz zur herkömmlichen begrifflichen Trennung von homogenen Massengütern (commodities) und heterogenen Spezialitäten (specialties) als ein 'heterogenes industrielles Massenprodukt' bezeichnet, das ausschließlich von weiterverarbeitenden Unternehmen abgenommen wird. Diese Begriffsbildung ist insofern notwendig, als es sich auch bei den in Abschnitt 3.2.2. eingehend zu analysierenden zahlreichen Produktvariationen um Massengüter handelt und daher zweckmäßigerweise im folgenden der Begriff der 'specialties' nicht verwendet werden soll. Es lassen sich mehrere Grundtypen des Gutes unterscheiden, die dann nochmals durch Veränderungen in ihren physikalischen und chemischen Eigenschaften modifizierbar sind, so daß von Standardausführungen bis hin zu hochwertigen Ausführungsarten eine breite Palette dieses (Massen)Produktes am Markt angeboten wird.[1)]

- Zur Angebotsseite:

Im untersuchten Markt sind mehrere Anbieter tätig, die sowohl den heimischen Markt beliefern als auch exportieren. Die Entwicklung der Produktionsmengen (bezogen auf das Basisjahr 4) aus im untersuchten Markt befindlichen Produktionsstätten und deren durchschnittliche Kapazitätsauslastung gibt Tabelle 1 wieder. Daraus wird ersichtlich, daß die Anbieter mit einer teilweise erheblichen Unterauslastung ihrer Kapazitäten im Untersuchungszeitraum zu kämpfen hatten. Allein im Jahr vier ist eine starke Ausweitung der Produktion zu verzeichnen. Seit diesem Jahr hat aber auch der Importdruck erheblich zugenommen. Er wurde u.a. durch den Markteintritt neuer Anbieter, die über entsprechendes technologisches Know-how zur Produktion des betrachteten Produktes verfügten, in anderen, hier nicht betrachteten (Regional)Märkten verursacht.

---

1) Vgl. zur begrifflichen Abgrenzung Schulze (Chemische Industrie), Sp. 381-383, sowie Holton (Distinction).

Tabelle 1: Die Entwicklung der Produktion aus im Markt befindlichen Produktionsstätten (Basisjahr 4=100) und der durchschnittlichen Kapazitätsauslastung (in v.H. der technischen Maximalkapazität)[1]

Jahr	Produktion	Kapazitätsauslastung
1	62,7	81,7
2	72,5	78,6
3	60,8	60,9
4	100,0	76,8
5	103,9	62,7
6	105,9	64,0
7	112,9	67,3
8	100,8	60,1
9	117,3	78,0
10	114,5	74,1
11	128,2	78,5

Wichtig für die Beurteilung der Angebotsstruktur ist ferner der Umstand, daß die Marktanteile[2] der untersuchten Anbieter im betrachteten Zeitraum mit Werten zwischen ca. 8% und 37% erheblich schwankten, wobei der Spitzenwert insbesondere aufgrund der Steigerung des Importanteils im Jahr 11 auf ca. 20% abfällt.

- Zur Nachfrageseite:

Den Anbietern des untersuchten Produktes steht eine Vielzahl von (weiterverarbeitenden) industriellen Nachfragern unterschiedlicher Größe gegenüber, die wiederum verschiedenen Branchen zugeordnet werden können. Analog zur Entwicklung der Produktionsziffern ist im Jahr vier eine deutliche Zunahme im

1) Vgl. zum Kapazitätsbegriff z.B. H.v. Natzmer (Kostenkurven, S. 78-80) und Ludwig (Größendegression, S. 9-11), die die Heranziehung der technischen Maximalkapazität begründen.
2) Gemessen als Lieferanteile an den gesamten Lieferungen im untersuchten Markt.

Verbrauch des Produktes festzustellen, danach kommt es - bei jährlichen Schwankungen - zu einer Stabilisierung auf dem höheren Niveau.

- Zur Wettbewerbssituation:

Ein Vergleich des hier skizzierten Marktes und seiner Charakteristika mit den in der Literatur gängigen Beschreibungen von stagnierenden Märkten bzw. solchen, die sich gemäß dem Produktlebenszyklus im Übergang von der Wachstums- zur Reifephase befinden[1], ergibt weitgehende Übereinstimmungen bezüglich:

- der Existenz von strukturellen Überkapazitäten.
  Die vorliegenden Zahlen zur Kapazitätsauslastung deuten auf "... dauerhaft unteroptimal ausgelastete Produktionsanlagen ..."[2] hin.
- der Zunahme des Verdrängungswettbewerbs im Sinne eines härteren Ringens um Marktanteile.
  Die starken Verschiebungen der Lieferanteile sind Indiz für eine solche Auseinandersetzung im untersuchten Markt.
- des Vorliegens eines (längerfristig bestehenden) Oligopols.
  Dieser Fall (mehrere Anbieter, viele Nachfrager; Formen der Reaktionsverbundenheit) ist gegeben.
- der Intensivierung des internationalen Wettbewerbs.
  Sie wird belegt durch die Zunahme der Importe in den untersuchten Markt bei gleichzeitig erfolgter Steigerung der Exporte durch die im Markt ansässigen Unternehmen.
- der Abnahme der Gewinnspannen.
  Die betrachteten Anbieter sahen sich nicht nur mit zurückgehenden Gewinnspannen konfrontiert; sie mußten über weite Strecken des Untersuchungszeitraumes teil-

1) Vgl. Meffert (Planungskonzepte, S. 194), der sich eng an Hinterhuber (Wettbewerbsstrategie, S. 159f. sowie S. 165) und damit letztlich an Porter (Strategy, S. 238-247) anlehnt.
2) Opitz (Kapazitätsanpassung), S. 105; vgl. zum Begriff der 'optimalen Kapazität' Gutenberg (Produktion), S. 73-77.

weise erhebliche Verluste in diesem Geschäft hinnehmen.

Werden neben diesen Faktoren noch jene berücksichtigt, die nach Hinterhuber[1] die Stabilität von Oligopolmärkten besonders gefährden, wird deutlich, daß die Marktsituation durch die Tendenz zur Instabilität und damit hohen Wettbewerbsintensität gekennzeichnet ist. Zu nennen sind:

- der hohe Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten, der einen starken Anreiz für die Anbieter schafft, die Kapazitäten voll auszulasten; dies ist aber bei niedrigem Marktwachstum nur auf Kosten der anderen Wettbewerber möglich.
- die Anlagendegression, die Kapazitätserweiterungen nur in großen Einheiten zuläßt.
- hohe Marktaustrittsbarrieren in Form spezialisierter Anlagen mit niedrigen Liquidationserlösen oder in Form eines Produktionsverbundes mit anderen Unternehmensteilen, die die Anbieter auch weiterhin auf (Produkt)Märkten konkurrieren lassen, die keine Gewinnaussichten mehr bieten.
- die unterschiedliche Beurteilung der Gewinnperspektiven von auf die Verbesserung der Marktsituation ausgerichteten Initiativen.

Als Ergebnis der Diskussion von theoretischer Legitimation und praktischer Relevanz des Konzeptes der strategischen Planung und Führung kann an dieser Stelle festgehalten werden, daß

- die Lockerung einzelner Prämissen des Modells der vollkommenen Konkurrenz - bei gleichzeitiger Anerkennung des Basisparadigmas der neoklassischen Gleichgewichtstheorie - die Marktkonzeption realitätsnah erweitert und so die Strategiekonzeption und die des unvollkommenen Wettbewerbs über den möglichen Handlungsspielraum für die Unternehmen zusammenführt;

---

1) Vgl. (Wettbewerbsstrategie), S. 69-73.

- das Oligopol als die Marktform, bei der im Modell der unvollkommenen Konkurrenz Freiräume für strategische Überlegungen existieren, auch für diese Untersuchung relevant ist;
- sich erhebliche Einschränkungen für die Unternehmensstrategie dort ergeben, wo ein (die) Unternehmen in sehr starkem Maße den disziplinierenden Kräften des Marktes ausgesetzt ist (sind). Auf der einen Seite schafft und beansprucht Unternehmensstrategie Handlungsspielraum für jedes einzelne Unternehmen, auf der anderen Seite ist dieser durch strategische Maßnahmen der Wettbewerber stets gefährdet.

Die Analyse des strategischen Angebotsverhaltens der betrachteten, im untersuchten Markt ansässigen und tätigen Unternehmungen baut auf diesen Ergebnissen auf. Das Angebotsverhalten basiert auf wechselseitigen Beziehungen: Der Markt ist ebenso Gegenstand strategischer Einflußmaßnahmen[1] wie Restriktion für den Aktionsraum der Anbieter. "Das Bemühen, die Veränderungen am Markt rechtzeitig zu erkennen, den Markt im rechten Zeitpunkt mit den gewünschten Produkten zum richtigen Preis zu versorgen und jede Chance zur Verbesserung von Produktion oder Kosten zu nutzen, macht das Wesen unternehmerischer Tätigkeit aus. Die Konkurrenz sorgt dafür, daß der Unternehmer in diesem Bemühen nicht nachlassen darf, wenn er nicht den Ernstfall heraufbeschwören will."[2]

---

1) Vgl. Baumol (Markets), der darauf hinweist (S. 3), daß in seiner Analyse "... an industry's structure is determined explicitly, endogenously, and simultaneously with the pricing, output, advertising, and other decisions of the firms of which it is constituted."; ferner Caves, Porter and Spence (Competiton) zur Verbindung mit dem traditionellen 'Industrial Organization'-Ansatz.

2) Albach (Kampf ums Überleben), S. 12.

3. DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND -VERHALTENSWEISEN

Trotz aller Unterschiede und Besonderheiten in den einzelnen Strategiekonzepten[1] soll hier in Anlehnung an Hofer und Schendel unter Unternehmensstrategie allgemein das Muster des Einsatzes der gegenwärtigen und potentiellen Produktionsfaktoren und der Interaktionen mit der Umwelt verstanden werden, das zeigt, wie die Unternehmung (langfristig) ihre Ziele erreichen will.[2] Da die empirische Untersuchung sich auf einen bestimmten Markt bezieht, die behandelten Unternehmen aber auf mehreren Märkten tätig sind, werden lediglich die Strategien auf der Ebene der (strategischen) Geschäftseinheiten bzw. Divisionen analysiert. Während damit bereits vorgegebenen ist, in welchen Produktmärkten die Unternehmen tätig sein wollen, bleibt zu klären, wie auf dem festgelegten Markt am Wettbewerb teilgenommen werden soll.[3] Die gewählte Begriffsbestimmung bringt zum Ausdruck, daß hier Unternehmensstrategien - im Sinne von Geschäfts- und funktionalen Strategien[4] -

- durch bereits eingetretene oder noch erwartete Veränderungen der Umweltbedingungen beeinflußt werden. Die Unternehmen können diese entweder aktiv gestalten oder sich reaktiv anpassen.
- erkennen lassen, wie das Potential der Unternehmung eingesetzt werden kann, um die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen.
- eine Zusammenfassung der funktionalen Politiken der Unternehmung darstellen. Zu ihrer Durchsetzung sind dann unterschiedliche Maßnahmenbündel erforderlich, die es zu konkretisieren gilt.[5]

---

1) Vgl. mit einem Überblick Hofer and Schendel (Strategy), S. 16-20, sowie Rumelt (Evaluation).
2) Vgl. Hofer and Schendel (Strategy), S. 25.
3) Vgl. dazu Hinterhuber (Wettbewerbsstrategie), S. 27-33; Leontiades (Policy), S. 12f.; Hofer and Schendel (Strategy), S. 27-29; Skipton (Strategies), S. 62.
4) Vgl. Pümpin (Strategische Führung), S. 13.
5) Vgl. Kreikebaum (Unternehmensplanung), S. 22.

"Weiter ergibt sich daraus, dass das 'übergeordnete Ziel' bei einer Strategie stets vorgegeben und nicht Gegenstand der jeweils sachbereichseigenen Strategieüberlegungen selbst ist."[1)]

Die strategische Unternehmensplanung hat zum Zweck,

- die Risiken von Fehlentscheidungen durch die systematische Auswahl geeigneter Politiken und langfristiger Maßnahmenbündel zu mindern;
- zukünftige Handlungsspielräume auszuloten und zu schaffen, um spätere sogenannte Sach- und Zeitzwänge zu vermeiden, also flexibler handeln zu können;
- Einfluß auf die Varietät möglicher Umweltzustände und -ereignisse zu erlangen, sowie durch die Stabilisierung von Verhaltenserwartungen Komplexität zu absorbieren und damit zu reduzieren;
- einzelne, wechselseitig voneinander abhängige Entscheidungen oder Maßnahmen in einen langfristigen und umfassenden Gesamtplan zu integrieren.[2)]

Da mit der vorliegenden Arbeit nicht nur präskriptive Strategien im Sinne des Versuchs, zu einer Gestaltungslehre mit praktischen Handlungsvorschriften und -prinzipien zur Neuorientierung der Unternehmensführung zu gelangen, entwickelt werden sollen, sondern vor allem auch die empirische Fundierung, d.h. eine Deskription, und damit auch ein Konzept zur Erklärung der Handlungsweisen und -ergebnisse der Unternehmen angestrebt wird, ist zusätzlich der Begriff der 'Verhaltensweise' einzuführen und mit dem der Strategie zu verknüpfen. Denn Strategie soll unabhängig davon, ob die Akteure in den Unternehmungen solche Verhaltensweisen als strategische interpretieren und behandeln, einem bestimmten Muster, "Grundverhalten"[3)] bzw. einer "Denkart des Anbieters"[4)] zugeordnet

---

1) Gälweiler (Strategie), S. 47; vgl. auch Arbeitskreis Langfristige Unternehmensplanung der Schmalenbach-Gesellschaft (Planung), S. 2-4.
2) Vgl. Wild (Unternehmungsplanung), S. 15-18; Hofer and Schendel (Strategy), S. 5f.
3) Sanmann (Marktform), S. 89.
4) Machlup (Wettbewerb), S. 343.

werden. Nach Krelle wird eine spezielle Verhaltensweise der Firma als Strategie aufgefaßt und werden soviele Strategien definiert, wie es mögliche Verhaltensweisen gibt. "Hierbei ist mit 'Verhaltensweise' eine Gesamtheit von Maßnahmen gemeint, die für die ganze Periode ein für allemal getroffen und festgehalten werden müssen ..."[1] Die Gesamtheit von Maßnahmen bezieht sich auf einzelne strategische Größen wie etwa Preise, Produktionsverfahren, Produktentwicklung, Werbung oder Absatzkanäle. Nach Schreyögg reicht der der strategischen Unternehmensplanung zugrundegelegte zeitliche Horizont "... häufig zehn Jahre und mehr in die Zukunft hinein"[2], während Albach unter Berücksichtigung der gestiegenen Unsicherheit feststellt, daß "... die strategische Unternehmensplanung heute im allgemeinen kaum über 10 Jahre hinausgeht. Die langfristige Unternehmensplanung ist auf 3 bis max. 5 Jahre zurückgenommen worden."[3] Der Planungshorizont hängt im einzelnen von den Arbeitsgebieten, den längsten technischen Durchführungszeiten oder Innovationszeiten sowie den gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ab.

Der Prozeß der strategischen Unternehmensplanung wird in der Literatur analog zur Vorgehensweise in der Entscheidungslehre allgemein als systematische Schrittfolge beschrieben. Als wesentliche Planungsphasen werden unterschieden[4]:

(1) die strategische Analyse, die der Klärung der Problemstellung und der relevanten Problembedingungen dient und insbesondere die Umwelt- und Ressourcenanalyse einschließt;
(2) die strategische Wahl, die die Suche, Bewertung und Auswahl der optimalen Strategiealternative zum Gegenstand hat und in die Formulierung detaillierter funktionaler Politiken mündet.

---

1) Krelle (Preistheorie, 1.), S. 662.
2) (Unternehmensstrategie), S. 5.
3) (Unternehmensplanung), S. 704.
4) Vgl. insbes. Arbeitskreis Langfristige Unternehmensplanung der Schmalenbach-Gesellschaft (Planung), S. 4 mit vier Phasen; Hofer and Schendel (Strategy), S. 46f. mit sieben Stufen.

Das Schwergewicht der Untersuchung liegt für die erste Planungsphase auf der Umwelt- und Ressourcenanalyse, während aus dem Bereich der zweiten Planungsphase die langfristigen funktionalen Politiken von besonderem Interesse sind. Beide Teilbereiche bieten für den vorliegenden Markt am ehesten die Möglichkeit einer sowohl präskriptiven als auch deskriptiven Betrachtungsweise.

3.1. DIE STRATEGISCHE ANALYSE

Da die Orientierung der Unternehmen an ihren spezifischen Umweltbedingungen konstitutives Merkmal der strategischen Unternehmensplanung ist, müssen die Informationen über die (auch potentiell) relevanten Marktbedingungen sowie deren zu erwartende Veränderungen die Grundlage aller weiteren Planungsschritte darstellen. Die Umwelt kann - wie dargelegt - einerseits die Grenzen des strategischen Handlungsspielraumes ziehen und andererseits neue Freiräume für strategische Alternativen eröffnen. Dieses Wechselspiel gilt es hier abzubilden.

Die Beschränkung auf die 'relevanten' Umweltbedingungen, denen sich die Unternehmen nach außen hin gegenübersehen, darf nicht zu einer Verengung des Blickfeldes nur auf mögliche Risiken führen. Die Auswahl der bedeutsamen Faktoren aus den einzelnen Umweltsektoren muß auch immer Chancen erkennbar werden lassen. Zur Strukturierung der Informationsgewinnung werden drei Ebenen der Umweltanalyse unterschieden[1]:

- als erste die der globalen Umwelt, die alle gesetzlichen, sozio-kulturellen, technologischen und gesamtwirtschaftlichen Bedingungen einschließt,
- als zweite jene der branchenspezifischen Umwelt, worunter die für alle Unternehmen eines Industriesektors

1) Vgl. u.a. Hinterhuber (Unternehmungsführung), S. 42-45, Kreikebaum (Unternehmensplanung), S. 28-33, sowie Pümpin (Strategische Führung), S. 20-31.

gleichermaßen bedeutsamen Wettbewerbsbedingungen gefaßt werden, und

- als dritte die Analyse der Stellung der Unternehmung in der Branche, die die speziellen Wettbewerbsfaktoren einer jeden Unternehmung auf ihren Beschaffungs- und Absatzmärkten, in den Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und Mitanbietern offenlegt.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die für die Identifikation strategischer Probleme im vorliegenden Fall relevanten Bedingungen. Sie folgt der dargelegten Grundsystematik durch eine Trennung in die weitere und engere Marktsphäre sowie die Unternehmenssphäre und enthält die maßgeblichen Verknüpfungen zwischen den Bedingungs- und Entscheidungsgrößen. Die durchgezogenen Pfeile geben unterstellte Wirkungsrichtungen an, gestrichelte Pfeile weisen auf mögliche Rückkoppelungsprozesse hin. Geschwungene Felder zeigen potentielle Einflußfaktoren außerhalb des Unternehmens bzw. einsetzbare Unternehmenspotentiale, Rechtecke bezeichnen direkte Bedingungs- bzw. Entscheidungsgrößen.

Aus der weiteren Marktsphäre, der globalen Umwelt, werden drei wesentliche Bedingungsfelder hervorgehoben: der gesamtwirtschaftliche Trend, der für die der Untersuchung zugrundeliegende Region gilt, die allgemeinen technischen Entwicklungslinien und die Situation auf den Faktormärkten.

- Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung findet ihren Niederschlag in den Indikatoren:
  - Entwicklung des Bruttosozialproduktes,
  - Wachstumsrate der industriellen Produktion in den relevanten Absatzmärkten,
  - Entwicklung des verfügbaren Einkommens, seiner Verwendung und Verteilung,
  - Investitionstrend in den maßgebenden Abnehmersektoren,

  die alle das Wachstum des untersuchten Produktmarktes beeinflussen.
- Gegenstand der technologischen Umweltanalyse auf der globalen Ebene ist der Stand der Technik schlechthin im

Sinne der allgemein zugänglichen Ergebnisse der Grundlagenforschung, auf deren Basis erst produktspezifische Lösungstechniken entwickelt werden können.

- Die Analyse der Faktormärkte richtet sich generell darauf, ob die Produktionsfaktoren langfristig in ausreichender Menge und zu akzeptablen Preisen und Bezugsbedingungen verfügbar sein werden. Besonderes Augenmerk gilt der Lage auf den Rohstoff- und Energiemärkten[1] sowie dem Investitionsgüter- und dem Arbeitsmarkt.[2] Im einzelnen ist zu prüfen, wo auf den genannten Märkten Engpässe auftreten könnten, wie sich Kapazität, Auslastung und Ausmaß der vertikalen Integration entwickeln, welche Pläne und Strategien derzeitige Lieferanten verfolgen, welche Alternativen zur Verfügung stehen (andere Lieferanten, Rückwärtsintegration, Substitute) und welche Auswirkungen sich aus Änderungen der Produkt- und Fertigungstechnologie ergeben.[3] Einflüsse ergeben sich sowohl auf die produktspezifische Kostenstruktur in den einzelnen Unternehmen als auch auf die Investitions- und Kapazitätsentscheidungen.

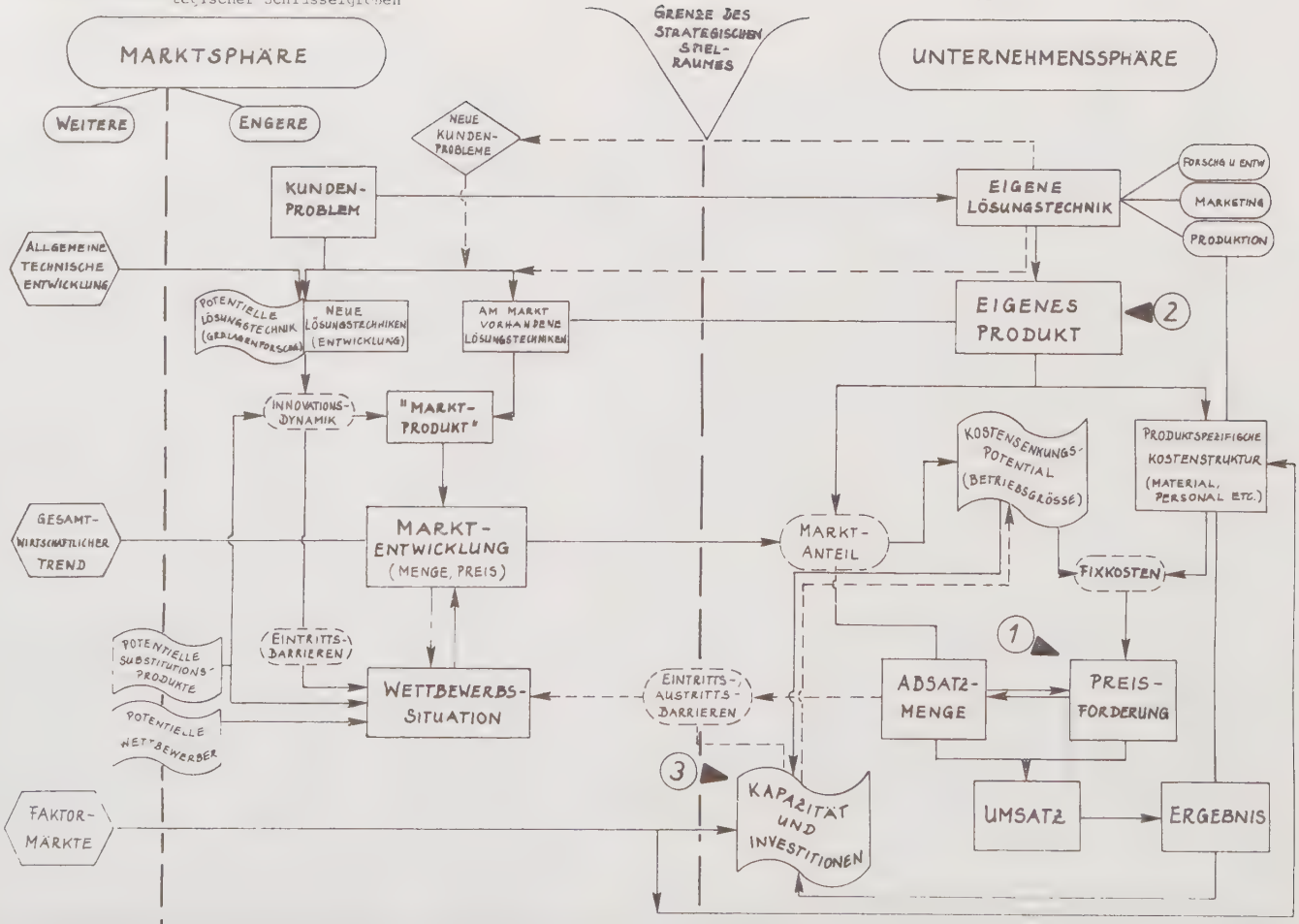
Zu den methodischen Instrumenten der globalen Umweltanalyse, die von gesamtwirtschaftlichen ökonometrischen Modellen über qualitativ-explorative Prognosemethoden und Iterationsanalysen bis hin zu alternativen Szenarien reichen, wird auf die umfangreiche Literatur verwiesen.[4]

Ausgangspunkt der Beschreibung der engeren Marktsphäre bildet angesichts des oben zugrundegelegten bedarfsorientierten, verwendernutzenbezogenen Produktbegriffes das Kundenproblem, das mit Hilfe des Produktes gelöst werden soll. Hauptaufgabe der Analyse des Absatzmarktes ist die Erfassung der Nachfrage- und der Konkurrenzsituation.

---

1) Vgl. Albach und Lehnen (Rohstoffversorgung) sowie Lehnen (Versorgung).
2) Zur Bedeutung des Kapitalmarktes vgl. Sieger (Finanzierung).
3) Vgl. Hofer and Schendel (Strategy), S. 141 mit einer Checkliste.
4) Vgl. zum Überblick Schreyögg (Unternehmensstrategie), S. 101-106 und die dort angegebene Literatur.

Abbildung 1: Zur Identifikation strategischer Schlüsselgrößen



Zur Untersuchung der Marktentwicklung bedarf es der Kenntnis
- der Produktfunktionen und -verwendungsmöglichkeiten;
- der Innovationsdynamik, also des technologischen Wissens über realisierte und noch in Entwicklung befindliche Produkt- und Verfahrensinnovationen;
- des bisherigen und des zukünftigen Marktvolumens und -preises;
- der Stabilität und Elastizität der Nachfrage;
- der Stellung im Markt-Lebenszyklus;
- der Segmentierung der Nachfrage sowie
- der Wettbewerbsverhältnisse.

Die Gewinnung der für die Marktanalyse notwendigen Daten erfolgt über primär- oder sekundärstatistische Verfahren. Die Anbieter des betrachteten Marktes beziehen die Mehrzahl ihrer Informationen von der eigenen Absatzorganisation.

Die Wettbewerbsverhältnisse[1] wiederum können anhand folgender Determinanten erfaßt werden:
- Konkurrenzverhalten der bereits etablierten Anbieter,
- Bedrohung durch potentielle Wettbewerber,
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte,
- Kaufverhalten und Verhandlungsstärke der Abnehmer.

Soweit möglich wurden die entsprechenden Hinweise bereits im Rahmen der Marktbeschreibung (Abschnitt 2.2.2.) gegeben. Diese Form der Analyse der engeren Marktsphäre lehnt sich insbesondere unter dem Einfluß von Porter an das Marktstrukturkonzept des Industrial Organization-Ansatzes an.[2] Die Angebotsstruktur bestimme die Spielregeln des Wettbewerbes; "die Entwicklungen und Kräfte, die die Dynamik des Industriezweiges bewirken, betreffen alle Wettbewerber, die jedoch unterschiedliche Fähigkeiten zu ihrer Bewältigung besitzen."[3]

Die in Abbildung 1 gezogenen Verbindungslinien zeigen nicht nur den Einfluß der am Markt vorhandenen Lösungstechniken, der Entwicklung der Nachfrage und der Wettbewerbsintensität

---

1) Vgl. Porter (Strategy), S. 47-74.
2) Vgl. ebenda, S. 3-33.
3) Hinterhuber (Wettbewerbsstrategie), S. 58.

auf die Entscheidungsgrößen der einzelnen Unternehmen, sondern dokumentieren auch die - vom sogenannten Potential abhängigen - Einwirkungsmöglichkeiten der Anbieter auf den Markt. Die Problemlösungstechnik eines Unternehmens kann neue Kundenbedürfnisse schaffen bzw. andere Kundenprobleme lösen helfen. Seine Absatzmengen und Preise beeinflussen zusammen mit seiner Kapazitäts- und Investitionspolitik über daraus möglicherweise resultierende Eintritts- und Austrittsbarrieren die Wettbewerbssituation und in der Folge die allgemeine Marktentwicklung.

Zur Analyse der Unternehmenssphäre stehen als methodische Instrumente sowohl die Potential- als auch die Stärken-/Schwächen-Analyse zur Verfügung.[1] Über eine Bestandsaufnahme der vorhandenen und potentiell nutzbaren elementaren und dispositiven Faktoren sollen jene 'kritischen' unternehmensinternen Determinanten bzw. Bereiche ermittelt werden, von denen das wirtschaftliche Ergebnis in besonderer Weise abhängt.[2] Das Nebeneinander von Stärken und Schwächen in der Unternehmenssphäre und der Marktsphäre führt dann zur Abgrenzung des möglichen strategischen Handlungsspielraumes.

Um Abbildung 1 übersichtlich zu halten, sind bereits alle für die vorliegende Untersuchung weniger bedeutsamen Steuerungsgrößen eliminiert worden.[3] Die getroffene Auswahl fußt auf einem Vergleich der am Markt konkurrierenden Unternehmen und soll die für alle Anbieter relevanten Schlüsselgrößen wiedergeben.

Als erste Schlüsselgröße sei der Verkaufspreis herausgegriffen. Sowohl theoretische Überlegungen als auch empirische Befunde stützen die These, daß der Preis - natürlich gekoppelt mit der Leistung, Qualität bzw. Nutzenstiftung des Produktes - einen dominierenden Einfluß auf die Kaufent-

---

1) Vgl. Kreikebaum (Unternehmensplanung), S. 58f. und S. 62-64.
2) Vgl. mit einer Checkliste Pümpin (Strategische Führung), S. 22f.
3) Vgl. mit einer detaillierten Übersicht über kritische Erfolgsfaktoren Hinterhuber (Unternehmungsführung), S. 48-57, sowie Newman and Logan (Strategy), S. 38-54.

scheidung insbesondere auf einem (wie gegeben) stagnierenden Markt ausübt. Von anderen Absatzinstrumenten hebt sich der Preis durch die Stärke und Geschwindigkeit der Absatzwirkung, die kurzfristige Einsatzmöglichkeit und die Elastizität von Wettbewerbsreaktionen ab. Die Internationalisierung des Wettbewerbes bei gleichzeitigen Marktsättigungserscheinungen auch auf nachgelagerten Stufen verstärkt die Bedeutung des Preises.[1] Damit eng verknüpft sind - vgl. Abbildung 1 - die Bereiche 'Produktion' und 'Produktionskosten'. Die Unternehmensanalyse muß offenlegen, welches die wesentlichen Kostenelemente sind, welchen Einfluß die Größendegression auf die Stückkosten hat, welche Bedeutung der Fixkostenanteil erlangen kann, ob und wie bereits erzielte oder mögliche Kostenvorsprünge eingesetzt werden können.

Zweite, bereits genannte Schlüsselgröße ist das Produkt und dessen funktionale und akquisitorische Eigenschaften. Alle Maßnahmen der Produktgestaltung[2] sind im Hinblick auf die Nutzenwahrnehmung durch die Abnehmer zu prüfen. Die jeweiligen unternehmenseigenen Lösungstechniken stellen zusammen mit dem Preis über das sogenannte Preis-Leistungs- bzw. Preis-Nutzenverhältnis einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Nur geringe Bedeutung wird hier dagegen den beiden verbleibenden Elementen des absatzpolitischen Instrumentariums, also der Absatzmethode und der Werbung, zugesprochen. Im untersuchten Markt, wo die Anbieter an industrielle Weiterverarbeiter verkaufen, lassen sich mit Maßnahmen aus den beiden letztgenannten Bereichen auch langfristig kaum relative Wettbewerbsvorteile erzielen. Auf ihre Analyse wird daher verzichtet.

Einer gründlichen Untersuchung bedarf dagegen die dritte Schlüsselgröße, die in Abbildung 1 mit dem Begriff 'Kapazität und Investitionen' belegt wurde. In einem stagnierenden Markt mit Überkapazitäten und langfristiger Unterauslastung müssen strategische Möglichkeiten der Kapazitätsanpassung, die bisher in der Literatur wenig Beachtung fanden, eingehender geprüft werden. Fragen der Anlagenstruktur, insbesondere der

---

1) Vgl. Simon (Preismanagement), S. 5-7.
2) Vgl. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 8f.

Elastizität der Produktionsanlagen und der Desinvestitionsplanung sind im Hinblick auf ihre Rückwirkungen auf die Kostenstruktur sowie die Wettbewerbssituation zu prüfen.

Der abschließende Schritt der strategischen Analyse, nämlich der Vergleich der Stärken und Schwächen der einzelnen Konkurrenten im Hinblick auf die genannten strategischen Schlüsselgrößen, mit dessen Hilfe die Bereiche identifiziert werden sollen, in denen jeweils Wettbewerbsvorteile und damit günstige Ausgangslagen für die Entwicklung eigenständiger Strategien existieren, kann hier nicht durchgeführt werden. Allein der Umkehrschluß aus der Kenntnis der tatsächlich gewählten Strategien mag Hinweise auf die unterschiedlichen Stärken bzw. Schwächen der einzelnen Anbieter erlauben.

Damit ist die Grundlage für die strategische Wahl im Sinne der Suche, Bewertung und Auswahl optimaler Strategien geschaffen worden. Der folgende Abschnitt soll nun zeigen, welche Arten von Strategien in der Literatur unterschieden werden, welche Vorschläge seitens der Forschung zu strategischen Alternativen für die Reife- und Sättigungsphase eines Marktes unterbreitet werden und ob die herkömmlichen Strategiekonzepte für stagnierende Märkte anwendbar sind. Auf dieser Basis erfolgt dann die zentrale (gegenüberstellende) Untersuchung der tatsächlichen strategischen Verhaltensweisen der Chemiefirmen auf dem betrachteten Markt. Die Hinweise auf einzelne strategische Planungskonzepte und Analyseinstrumente sind angesichts der Vielzahl von Arbeiten, die sich ihrer Beschreibung und kritischen Würdigung widmen, so knapp wie möglich gehalten.

3.2. DIE STRATEGISCHE WAHL

Angesichts der herrschenden Vielfalt von sogenannten Strategietypen, die in der Literatur - in der Regel unter Verknüpfung mit bestimmten Analysetechniken - diskutiert werden, erfolgt zunächst in Anlehnung an Kreikebaum[1] der Versuch, zu einer erweiterten klassifizierenden Darstellung der verschiedenen Arten von Strategien in Abhängigkeit von einzelnen Trennungskriterien zu gelangen (Abbildung 2).

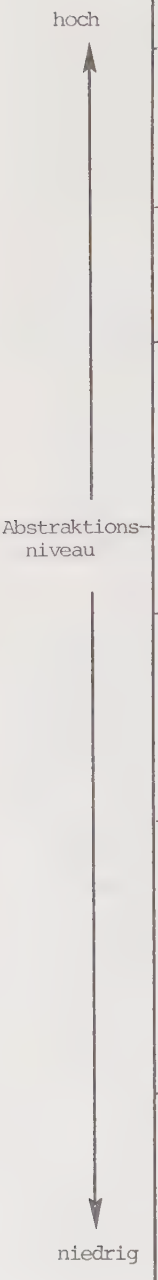
Eng miteinander verknüpft sind die drei erstgenannten Trennungskriterien, die auf die unternehmerische Grundhaltung und globale Leitziele abstellen; erst eine Kombination mit den darunter aufgeführten Kriterien ermöglicht es, die Wirklichkeit durch komplexe Strategiebildungen sinnvoll abzubilden. Für die hier unternommene empirische Untersuchung sind die sich durch die letztgenannten Trennungskriterien ergebenden Strategien aufgrund ihrer leichteren quantitativen Faßbarkeit relevant.

Die Vielzahl der Kombinationsmöglichkeiten von einzelnen Kriterien sowie die große Zahl der strategischen Planungsmethoden erklären, wie es zur 'Wucherung' des Strategiebegriffes kommen konnte. Die zunehmende Verwirrung führte dann offensichtlich auf der deskriptiven Ebene zu Versuchen, komprimierte Gesamtdarstellungen zu finden, und auf der präskriptiven Ebene zur Formulierung sogenannter Normstrategien, die den Stand der Forschung zur Lösung des strategischen Planungsproblems auf der Unternehmens- und Geschäftsfeldebene als Verhaltensempfehlungen für die Firmen zusammenfassen sollten. Eine Übersicht, die besonders die Aussagefähigkeit der herkömmlichen strategischen Planungskonzepte für gesättigte und stagnierende Märkte prüft, stammt von Meffert.[2]

---

1) Vgl. (Unternehmensplanung), S. 38.
2) Vgl. Meffert (Planungskonzepte) sowie ders. (Marketing-Strategie I).

Abbildung 2: Zur Klassifikation von Unternehmensstrategien



Trennungskriterium	Bezeichnung
Philosophie	Offensivstrategien (dynamisch,aggressiv) Defensivstrategien (statisch, adaptiv)
allgemeine Entwicklungsrichtung	Wachstumsstrategien Stabilisierungsstrategien Schrumpfungsstrategien
Marktverhalten	Profilierungs- und Konzentrationsstrategien Entwicklungs- und Durchbruchstrategien Ausweich- und Streuungsstrategien Rückzugs- und Abschöpfungsstrategien
Marktsegment	geographische Segmentierungsstrategien demographische Segmentierungsstrategien psychographische Segmentierungsstrategien
Funktion	Absatzstrategien Produktionsstrategien Forschungs- und Entwicklungsstrategien Investitions- und Desinvestitionsstrategien Beschaffungsstrategien
Absatzinstrument	Produktstrategien Preisstrategien Werbestrategien Vetriebsstrategien

Stärker am Portfolio-Konzept und der Geschäftsfeldebene orientiert bilden Hofer und Schendel sechs sogenannte "generic types of business strategies"[1]. Als Vorschläge zu langfristig optimalem Verhalten auf stagnierenden Märkten lassen sich aber aus den herkömmlichen Denkmustern der strategischen Planung lediglich - wie Meffert zutreffend formuliert - "globale heuristische Leitsätze"[2] etwa folgender Art ableiten:

- Suche neue Märkte!
- Diversifiziere in verwandte Märkte!
- Entwickle neue Produkte bzw. Problemlösungen!
- Entwickle eine spezifische Kompetenz!
- Sichere hohe Marktanteile!
- Nutze sogenannte 'strategische Fenster'!
- Sorge für ein ausgeglichenes Portfolio!
- Liquidiere aussichtslose Produkte!

Alle diese globalen Hinweise sind kaum operational und müssen unter Berücksichtigung der situativen Faktoren konkretisiert und weiterentwickelt werden. Die im Rahmen der strategischen Analyse durchleuchteten Bedingungen der Branchenumwelt und der spezifischen Situation der Unternehmung finden Eingang in ein wettbewerbsorientiertes Konzept der strategischen Planung, wie es sich aus der Arbeit von Porter[3] ableiten läßt. Die konsequente Verfolgung nur einer von vier[4] Grundstrategien, die sich aus zwei generellen Handlungsalternativen ableiten lassen, ist gerade dann Überlebens- und Erfolgsvoraussetzung, wenn davon ausgegangen werden muß, daß die planende Geschäftseinheit auf dem bislang bedienten reifen oder gesättigten Markt vertreten bleiben will.

---

1) Vgl. Hofer and Schendel (Strategy), S. 159-177, die marktanteilserhöhende, Wachstums-, Gewinn-, Marktspezialisierungs-, Sanierungs- und Liquidationsstrategien unterscheiden, hier S. 160.
2) (Planungskonzepte), S. 200.
3) Vgl. (Strategy), S. 34-46, sowie in sehr enger Anlehnung an Porter Hinterhuber (Wettbewerbsstrategie), S. 94-102.
4) Wenngleich Porter und Hinterhuber von "drei strategischen Grundkonzeptionen" sprechen, werden hier alle vier, sich aus den Kombinationsmöglichkeiten der generellen Handlungsalternativen ergebenden Strategietypen behandelt.

Eine der beiden generellen Wahlmöglichkeiten besteht in der Orientierung entweder an Produkt- oder Leistungsvorteilen, so daß diesbezügliche Kundenansprüche in besonderem Maße, d.h. besser als durch die Konkurrenz, erfüllt werden, oder an Kostenvorteilen, die relative Preisvorteile gegenüber den Wettbewerbern begründen. Kostenvorteile lassen sich unter anderem aber durch die Homogenisierung oder Standardisierung des Produktes erzielen. Dies läuft dann der Orientierung am Angebot spezieller Leistungen zuwider.[1)]

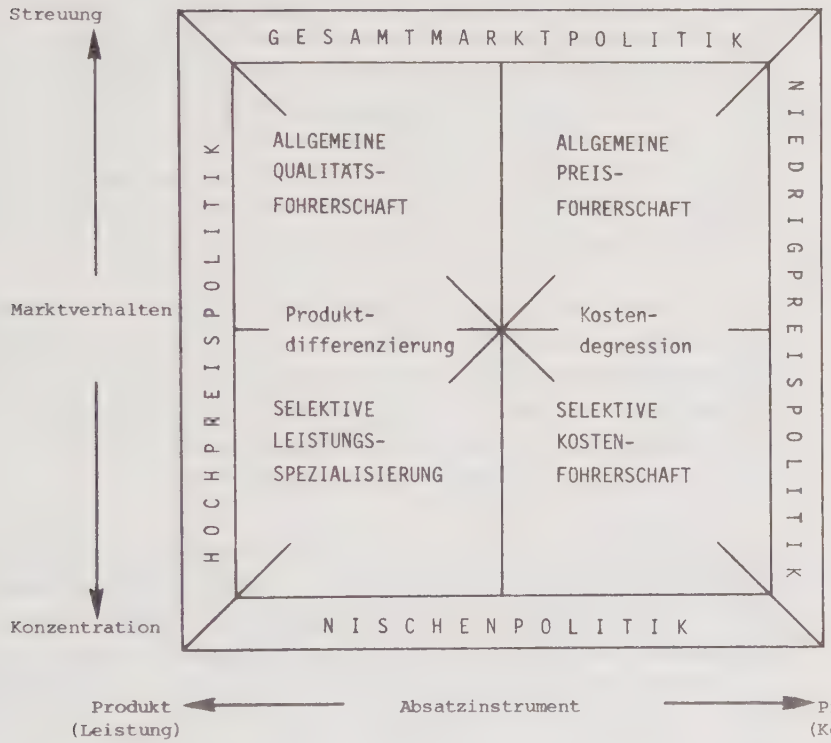
Die zweite strategische Grundfrage, die die Unternehmen nach diesem Konzept zu beantworten haben, ist jene, ob sie den gesamten Markt abdecken oder sich auf Teilmärkte bzw. Marktsegmente beschränken wollen.

Abbildung 3 gibt die beiden Dimensionen sowie die resultierenden Strategien wieder.[2)] Diese nehmen Bezug auf die in der Analysephase herausgearbeiteten unternehmensinternen Schlüsselgrößen 'Lösungstechnik' (Produkt/Leistung) und 'Angebotspreis'.

Ziel der allgemeinen Preisführerschaft ist es, über die Realisierung von Kostenvorteilen (aus der Betriebsgrößen- bzw. Anlagendegression, Verfahrensinnovationen, Standardisierung und Rationalisierung im Produktmix, höherer Effizienz in den operativen Diensten Verkauf und Service) die gesamten Stückkosten unter das Niveau der Konkurrenz zu drücken und dann mit Hilfe der weitergegebenen Preisvorteile (Gesamt)Marktanteile zu gewinnen. Henderson betont als strategische Konsequenz des Konzeptes der Erfahrungskurve (allerdings auf Wachstumsmärkten), daß, wenn diese "... Zugewinne in Marktanteilen (und damit in zusätzlicher Erfahrung) zu relativ stärkeren Kostensenkungen im Vergleich zur Konkurrenz führen, ... dieser Vorteil wiederum in weitere

1) Vgl. Albach (Als-Ob-Konzept), S. 43.
2) Vgl. Meffert (Planungskonzepte), S. 201, sowie Porter (Strategy), S. 39.

Abbildung 3: Das Marktverhaltens-Absatzinstrumente-Portfolio



Steigerungen der Marktanteile umgesetzt werden (kann)."[1] Ist ein Unternehmen "... the low-cost producer with the newest facilities, then any price which is required to operate .. facility at nominal capacity is not only justified, but is a prerequisite for maintaining .. relative cost advantage. Any higher price is relatively disadvantageous."[2] Frost und Thietart sprechen auch von einer Strategie des "Jouer la masse"[3].

---

1) Henderson (Erfahrungskurve), S. 15. "Wer zusätzliche Marktanteile gewinnt, kann seine Kosten schneller senken, als der, der Marktanteile einbüßt." (Ebenda, S. 37).
2) Ders. (Corporate Strategy), S. 151.
3) (Stratégies), S. 9.

Demgegenüber sollen mit der allgemeinen Qualitätsführerschaft über die Entwicklung von Produkt-/Leistungsvorteilen möglichst viele Kundenwünsche mit hochwertigen Produkten befriedigt werden. Strategische Maßnahmen sind gezielte Produktinnovationen (Typenvielfalt) und Qualitätsverbesserungen (Wertsteigerungen des Produktes) sowie die Intensivierung der Zusammenarbeit mit den (Stamm)Kunden insbesondere durch anwendungstechnische Servicedienste. Ihrer Kombination in sogenannten "Angebotsinnovationen"[1] kommt gerade auf dem untersuchten chemischen Markt hohe Bedeutung zu.

Im Falle der selektiven Spezialisierung werden nur einzelne Marktsegmente/Zielgruppen herausgegriffen, deren spezifische Bedürfnisse aufgrund des engen Kontaktes besser als durch die Wettbewerber befriedigt werden können. Die selektive Spezialisierung soll eine rasche und effiziente Anpassung an und Steuerung von Bedarfsänderungen erlauben.

Die Strategie der selektiven Kostenführerschaft schließlich geht davon aus, daß die Konzentration auf bestimmte Nischen auch bei Spezialitäten Kostenvorteile über erhöhte Produktionsmengen ermöglicht. Wollen kleinere, spezialisierte Firmen Degressionseffekte nutzen, bedarf es großer Marktanteile in den Nischen.[2]

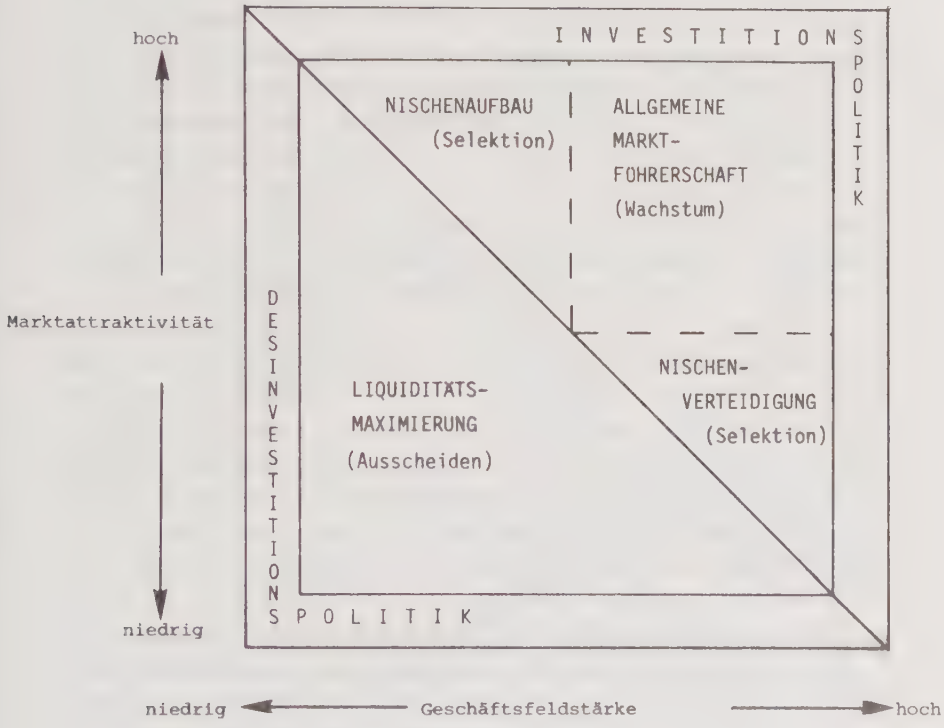
Strategien zur dritten abgeleiteten Schlüsselgröße 'Kapazitäten und Investitionen' müssen zusätzlich die oben bereits entschiedene, grundsätzliche Frage nach dem Engagement der betreffenden Geschäftseinheit auf dem betrachteten (Gesamt)Markt beantworten. Als Trennungskriterium aus Abbildung 2 kommt zum 'Marktverhalten' die 'allgemeine Entwicklungsrichtung' hinzu.

Abbildung 4 gibt die strategischen Optionen anhand eines Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolios wieder, bei dem das Marktpotential aus einer Kombination der Kri-

---

1) Meffert (Planungskonzepte), S. 207.
2) Vgl. Henderson (Erfahrungskurve), S. 71.

Abbildung 4: Das Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio



terien 'Nachfragepotential trotz Sättigungstendenzen' und 'Flexibilität der Anbieter' zur Beurteilung der Umweltrisiken und die Unternehmenspositionen aus einer Verknüpfung der Merkmale 'Wettbewerbsvorteile' und 'Finanzkraft' des Unternehmens zur Einschätzung der Unternehmensrisiken ermittelt werden.[1)] Nicht berücksichtigt sind darin übergeordnete unternehmenspolitische Anforderungen an das Geschäftsfeld, die sich aus Synergieeffekten mit anderen Geschäftseinheiten ergeben, und so ebenfalls Einfluß auf die Strategiewahl haben.

---

1) Vgl. Clifford, Bridgewater and Hardy (Game); Albach (Unternehmensplanung), S. 706-708; Meffert (Planungskonzepte), S. 202-206.

Die aus der 'Investitionspolitik' resultierenden generellen Risiken liegen in einer jeweils falschen Beurteilung der Austrittsbarrieren für die Konkurrenz, der eigenen Finanzkraft und der eigenen relativen Kostenposition, der Nachfragemacht sowie in einem unzulänglichen Differenzierungsgrad des Produktes. Bei der 'Desinvestitionspolitik' drohen Risiken aus einer zu pessimistischen Einschätzung der Marktentwicklung, aus der Gefährdung des Absatzes anderer Produkte infolge einer (Niedrig)Preispolitik bei den zu liquidierenden Produkten, aus der Unverkäuflichkeit von Produktions- und Vertriebskapazitäten sowie aus der Reduzierung von Synergieeffekten in Produktion und Forschung und Entwicklung.

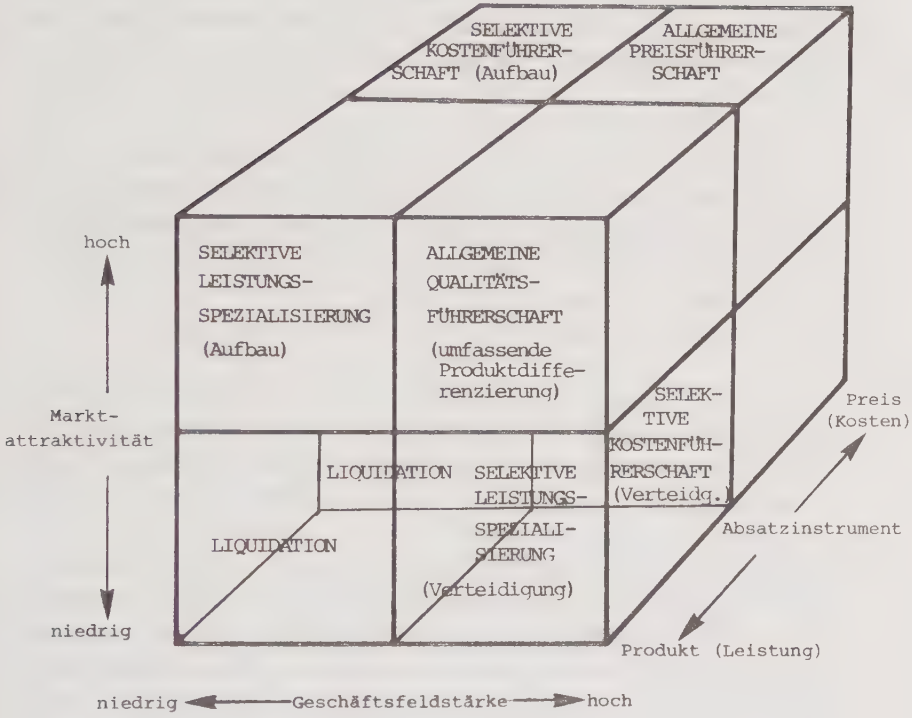
Die Überlegungen zu den strategischen Alternativen auf stagnierenden Märkten lassen sich in einem dreidimensionalen Koordinatensystem zusammenfassen, in dem auf der horizontalen Achse die Geschäftsfeldstärke, auf der vertikalen die Marktattraktivität (trotz Stagnationserscheinungen) und auf der dritten Achse die Absatzinstrumente abgetragen sind. Abbildung 5 gibt das resultierende Strategien-Gitter wieder.

Verfügt die Geschäftseinheit über eine starke Position und ist die Marktattraktivität (trotz Sättigungserscheinungen) hoch, hat sie die Wahl zwischen den beschriebenen Strategien der allgemeinen Qualitätsführerschaft und der allgemeinen Preisführerschaft (in Abhängigkeit vom eingesetzten Absatzinstrument). Ist dagegen die Geschäftsfeldstärke niedrig, kann der Versuch unternommen werden, in Teilbereichen eine Leistungsspezialisierung oder Kostenführerschaft aufzubauen und so in den Marktnischen zu "strategischen Erfolgspositionen"[1] zu gelangen. Ist die Attraktivität des Marktes angesichts der Stagnationserscheinungen niedrig einzuschätzen, stehen den starken Geschäftseinheiten die Optionen der Verteidigung von selektiven Leistungs- oder Kostenvorsprüngen in Nischen offen. Wenn sowohl die Marktattraktivität als auch die Geschäftsfeldstärke niedrig sind, bleibt letztlich nur die Liquidation des Produktes - sofern nicht übergeordnete unternehmensbezogene (Synergie)Überlegungen dagegen sprechen.

---

1) Pümpin (Erfolgspositonen), S. 34.

Abbildung 5: Das Strategien-Gitter



Damit sind die (präskriptiven) Vorschläge zu strategischen Wahlmöglichkeiten in stagnierenden Märkten zwar präzisiert worden; sie geben aber nur eine Bandbreite[1)] für die jeweilige geschäftsfeldspezifische Weiterentwicklung der strategischen Alternativen oder funktionalen Politiken vor. Zu ihrer Verwirklichung müssen sie in eigenständige, konkrete Strategien der Geschäftseinheiten übersetzt werden. Unabhängig davon, wie ihre Formulierung im einzelnen erfolgt,

1) Vgl. Hinterhuber (Unternehmungsführung), S. 113.

schließen sich daran die Beurteilung und Auswahl einer optimalen Strategie und der zugehörigen Politiken an. Der organisatorische Prozeß zur Beurteilung und Wahl der Alternativen ist nicht Gegenstand der Betrachtung. Hierzu sei auf die zahlreiche Literatur zu den Techniken der Entscheidungsfindung, zu Kriterienkatalogen, Bewertungsmaßstäben und Tests verwiesen.[1)]

Die gewählten funktionalen Politiken sind dann die Leitlinien für das Handeln der Führung des Geschäftsfeldes und der nachgeordneten hierarchischen Ebenen. Die zentralen Bereiche Preis-, Produkt- und Kapazitätspolitik werden im folgenden unter Zugrundelegung des Strategien-Gitters (vgl. Abbildung 5) für die betrachteten Unternehmen analysiert.

Als erste (Norm)Strategie soll die der allgemeinen Preisführerschaft[2)] untersucht werden, die sich so zusammenfassen läßt: "Preissenkungen ... ermöglichen den effizienten Unternehmungen, ihre Kapazitäten voll zu nutzen und ihren Gewinn langfristig zu maximieren."[3)] Es gilt mithin zu prüfen, welche langfristige Preisforderungspolitik die Firmen tatsächlich betrieben haben, welche Faktoren die Angebotsfunktionen für den betrachteten Zeitraum bestimmten, ob die festgestellten preispolitischen Verhaltensweisen den Erwartungen der herkömmlichen (Oligopol)Preistheorie entsprechen und welche Schlußfolgerungen im Hinblick auf die Theorie der industriellen (Angebots)Preisbildung auf stagnierenden Märkten zu ziehen sind. Gleichzeitig muß die grundsätzliche Fragestellung, ob die Anbieter auf diesem Markt überhaupt strategischen

---

1) Vgl. z.B. Kreikebaum (Unternehmensplanung), S. 43-45; Koch (Entscheidungskriterien), S. 4-17; Aurich und Schroeder (Unternehmensplanung), S. 253-284; Learned, Christensen, Andrews and Guth (Policy), S. 25-31; Andrews (Concept), S. 48ff.; Wild (Unternehmungsplanung), S. 100-117; Hinterhuber (Unternehmungsführung), S. 114-122.

2) Damit werden in den Grundzügen auch die beiden Strategien der selektiven Kosten- und Preisführerschaft (Aufbau und Verteidigung) abgedeckt.

3) Vgl. Hinterhuber (Unternehmungsführung), S. 173.

Spielraum für die Durchsetzung einer eigenständigen Preispolitik hatten, oder ob die Marktkräfte allen Firmen eine bestimmte Verhaltensweise oktroyierten, geklärt werden. Je stärker die Marktzwänge tatsächlich sind, desto eher müssen die Unternehmen auf Strategien ausweichen, die sich mehr am Produkt bzw. dessen Leistung orientieren. Denn wenn der Markt die für die Angebotspreisbildung relevanten Daten setzt, wird man im wesentlichen gleiche preispolitische Verhaltensweisen der verschiedenen Konkurrenten erwarten dürfen, die sie dann strategische Alternativen ergreifen lassen, wie sie im Anschluß in Abschnitt 3.2.2. untersucht werden.

3.2.1. Preispolitik: Die inverse Angebotsfunktion

Aufgabe der betrieblichen Preispolitik im Sinne einer Politik der Preisforderungen ist es, auf der Grundlage der vorgegebenen Strategie über einen entsprechenden längeren Zeitraum den Rahmen für die fallweisen, auf den verschiedenen Absatzteilpolitiken und den detaillierten Marktkenntnissen beruhenden Entscheidungen innerhalb der Geschäftseinheit über Preisforderungen abzugeben. Mit dieser Abgrenzung sei an zwei wesentliche Umstände erinnert:

Zum einen wird nochmals auf die enge wechselseitige Verflechtung der absatzpolitischen Instrumente hingewiesen. Gerade die Produktpolitik ermöglicht erst langfristige Preisstrategien und trägt zur Begründung betriebsindividueller Nachfragekurven bei. Für die folgende Analyse der langfristigen Preispolitik der betrachteten Geschäftseinheiten aber wird von bereits getroffenen Entscheidungen über die Produkt- und Marketingpolitik ausgegangen.

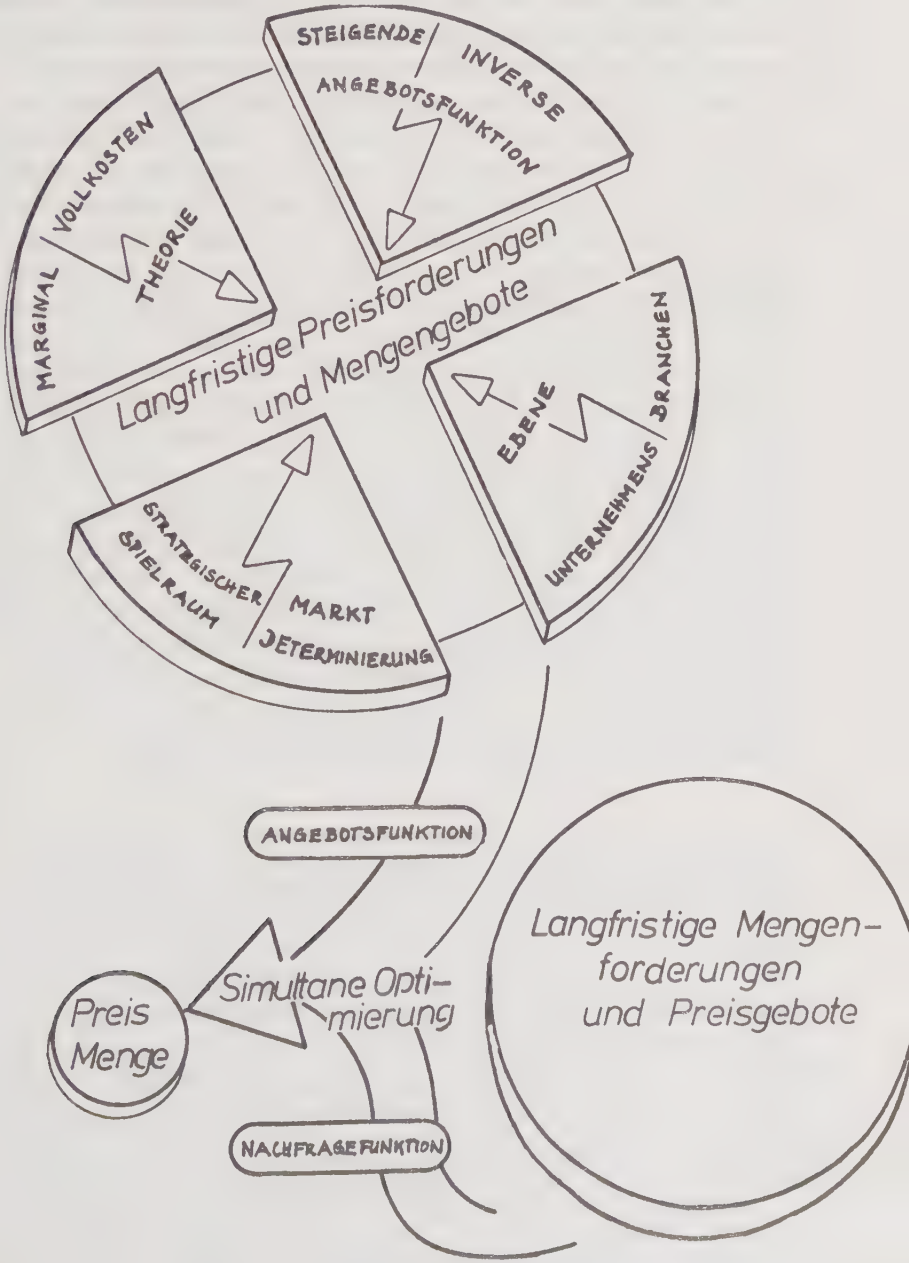
Zum anderen macht die gedankliche und begriffliche Trennung zwischen der Preisforderung des Anbieters des Produktes und dem Preisgebot des Nachfragers für dieses Produkt[1] klar, daß der tatsächliche Marktpreis erst über einen Ausgleich oder eine Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager zustandekommt. Gegenstand der Analyse der Angebotspreispolitik sind also eigentlich die Preisforderungen, die aufgrund der Entschlüsse der Leitung des Geschäftsfeldes gesetzt werden, nicht aber die tatsächlichen (mit der Lieferung erzielten) Preise. Nur diese stehen jedoch in der Regel - so auch hier - für die Bestimmung empirischer Schätzfunktionen zur Verfügung.

Abbildung 6 veranschaulicht die oben abgeleitete Aufgabenstellung.

---

1) Vgl. Jacob (Preispolitik, S. 13-16) und Sandig (Betriebswirtschaftspolitik, S. 237), die diese Unterscheidung in der gebotenen Deutlichkeit treffen. Ebenso Lüdeke (Schätzung), der von 'Nachfragewerten, Angebotswerten und Ausgleichswerten' spricht.

Abbildung 6: Die Trennungskriterien zur Analyse der Preispolitik



Es soll geprüft werden, ob auch auf einem Markt mit permanentem Überangebot der in der Preistheorie üblicherweise unterstellte ansteigende Verlauf der Angebots(Preis)Kurve von Bedeutung ist oder ob nicht eher von einem absteigenden Verlauf der Angebotsfunktion ausgegangen werden muß. Diese Untersuchung erfolgt sowohl auf Branchen-, also Marktebene, als auch auf der Ebene einzelner Firmen. Die empirischen Ergebnisse sind in den Rahmen der Preistheorie einzuordnen, wobei an die Diskussion um die Gültigkeit von Marginal- oder Vollkostentheorie angeknüpft werden kann. Ferner sollen aus der Ermittlung der Angebotsfunktionen die angestrebten Aussagen zum strategischen, preispolitischen Spielraum der Unternehmen auf dem betrachteten Markt hergeleitet werden. Schließlich macht Abbildung 6 deutlich, daß das "Dilemma der Preiskalkulation"[1] sich nur im Zuge einer simultanen Überlegung lösen läßt. Denn "die Erwartung einer bestimmten Absatzmenge setzt bekanntlich u.a. die Kenntnis des zu setzenden Preises voraus. Der Preis kann aber erst auf der Basis des zu erwartenden Absatzes berechnet werden."[2] Daraus folgt, daß zur korrekten empirischen Bestimmung von Angebotspreisen die simultane Ermittlung der Nachfragefunktionen erforderlich ist. Auch dieser Aspekt soll Berücksichtigung finden.

3.2.1.1. Die Grundlagen der ökonometrischen Analyse

Ausgangspunkt für die Beantwortung der Frage, was denn nun das langfristige Angebotsverhalten der Unternehmen auf dem untersuchten Markt bestimmt, sind die bisherigen Arbeiten auf dem Gebiet der Preispolitik und -bildung sowohl empirischer als auch (überwiegend marginal)theoretischer Natur. Mit ihrer Hilfe sollen dauerhafte exogene, d.h. außerhalb der unmittelbaren Kontrolle des Unternehmens liegende, und endogene Einflußgrößen der betrieblichen Preispolitik ermittelt werden. Es erfolgt ein kurzer Überblick über die Resultate der vor allem im angelsächsischen Raum durchgeführten empirischen Arbeiten, die im wesentlichen der Überprüfung des von Hall

1) Riebel (Deckungsbeitragsrechnung), S. 237.
2) Kuhlo (Analyse), S. 145.

und Hitch[1] in die Theorie eingeführten Vollkostenprinzips dienen. Daher ist zunächst ein knapper Vergleich von Marginal-und Vollkostentheorie notwendig. Im Zusammenhang mit der Frage nach dem Verlauf der langfristigen Kostenkurve wird dann die Relevanz des Konzeptes der Lernkurve für die Problemstellung geprüft.

3.2.1.1.1. Die Marginaltheorie und das Vollkostenkonzept

Die traditionelle, neoklassische Preistheorie auf der Basis der Marginalanalyse[2] geht vom Unternehmensziel der Gewinnmaximierung aus, das - obgleich regelmäßig betont wird, die Unternehmen verzichteten auf kurzfristige Gewinnmaximierung, wenn langfristige Gewinnchancen gefährdet würden[3] - in den meisten Modellen als kurzfristig verfolgt angenommen wird; "der Grund dafür ist unter mehreren darin zu suchen, daß unter dieser Annahme mit gegebenen Kostenkurven und bei vielen Marktformen oder Verhaltensweisen auch mit gegebenen Nachfrage- bzw. Preis-Absatzrelationen gearbeitet werden kann, so daß die Bestimmung des Gewinnmaximums vielfach nur eine Frage der algebraischen Ableitung ist ..."[4] Die Unternehmer kalkulieren ihre Preise (wie oben beschrieben) so, daß sich Grenzkosten und Grenzerlös ausgleichen:

$$(1) \quad U' = p(1-(1/e)) = K' \;, \quad \forall\, e>1 \;,$$

mit U' als Grenzerlös, K' als Grenzkosten, p als Preis(forderung) und e als Preiselastizität der Nachfrage.

Ändern sich Kosten- oder Nachfrageverhältnisse, verschieben sich die ursprünglichen Grenzkosten- und/oder Grenzumsatzkurven. Die Unternehmen passen sich dem durch eine Änderung ihrer Preisforderung an: "Bei einer Nachfrageerhöhung und bei einem Steigen der variablen Kosten werden ... die Preise er-

---

1) Vgl. Hall and Hitch (Price Theory).
2) Vgl. mit einer zusammenfassenden Darstellung Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 5-31 sowie S. 68-75 und die dort angegebene Literatur.
3) Vgl. Joan Robinson (Revisited), S. 582.
4) Kromphardt (Preisanpassungsverhalten), S. 701.

höht, bei einem Nachfragerückgang und bei einem Sinken der variablen Kosten gesenkt."[1] Eine Erhöhung der variablen Kosten entspricht einer Verschiebung der Grenzkostenkurve nach oben, eine Steigerung der Nachfrage einer Verschiebung der Grenzumsatzkurve nach rechts und umgekehrt. Ex-ante bleibt sowohl eine Veränderung der Fixkosten - da ohne Auswirkungen auf die Lage der Grenzkostenfunktion - als auch die Vorstellung einer bestimmten Gewinnhöhe ohne Einfluß auf die Gestaltung der Preisforderung. Der tatsächlich "... realisierte Gewinn ist eine Residualgröße, bestimmt durch Verlauf und Lage von Kosten- und Nachfragefunktion".[2] Im allgemeinen wird dabei ein sowohl kurz- als auch langfristig ertragsgesetzlicher Kostenverlauf unterstellt. Die langfristige Durchschnittskostenkurve verläuft U-förmig und umhüllt die kurzfristigen Durchschnittskostenkurven. Wird im Minimum der langfristigen Stückkostenkurve produziert, ist die optimale Betriebsgröße erreicht. Daß bei zunehmendem Produktionsumfang überproportionale Kostenzuwächse auftreten, wird damit begründet, daß die Eignung der zusätzlich eingesetzten Arbeit geringer werde und die Fähigkeiten des Managements, den wachsenden Betrieb organisatorisch im Griff zu haben, begrenzt seien.[3]

Gegen diesen theoretischen Ansatz sind im wesentlichen folgende Einwände erhoben worden:

- Die Gewinnmaximierungsprämisse sei keine allgemeingültige Zielvorstellung unternehmerischen Handelns.[4]
- Die Unternehmen könnten eine Preisforderungskalkulation nach der Formel Grenzkosten gleich Grenzerlös gar nicht durchführen, da sie nicht über die erforderlichen Informationen verfügten. Sie hätten weder hinreichende Kenntnis über ihre Kostenfunktion, noch über die für sie gül-

---

1) Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 79.
2) Irsch (Kostenfunktion), S. 211.
3) Vgl. Gutenberg (Produktion), S. 436. "Als ein solcher, die betriebliche Ausdehnung limitierender Faktor wird in der Regel der dispositive Faktor angesehen."
4) Vgl. Abschnitt 2.1.2.3.

tige Nachfragefunktion.[1)]

- Die Unternehmen wollten und könnten nicht in jedem Fall auf Kosten- bzw. Nachfrageänderungen reagieren.[2)]
- Der ertragsgesetzliche Kostenverlauf entspreche nicht den Bedingungen der industriellen Produktion, die durch limitationale Prozesse gekennzeichnet sei.[3)]
- Die Fixkosten könnten bei der Angebotspreisbildung nicht außer acht gelassen werden.[4)]

Aus der Kritik an der Marginaltheorie heraus wurden verschiedene vollkostentheoretische Ansätze, auch cost push- oder mark up-Ansätze genannt, entwickelt. "Es wäre aber verfehlt, jegliche Kritik an den marginalistischen Hypothesen den Vollkostentheoretikern zuzuschreiben und alle Kritiker ... als Vollkostentheoretiker anzusehen."[5)] Im folgenden wird daher sowohl auf diejenigen Vertreter des Vollkostenprinzips eingegangen, die die Vollkostentheorie als (ersetzende) Alternative zu der ihnen wirklichkeitsfremd erscheinenden Marginaltheorie ansehen, als auch auf Vertreter der Marginaltheorie, die einzelne Einwände aus der Vollkostentheorie aufgreifen.

Über die Zielsetzung der Unternehmen haben die Vertreter des Vollkostenprinzips keine einheitliche Vorstellung. In der Mehrzahl ist ein angemessener oder branchenüblicher Gewinn

---

1) Vgl. Anthony (Trouble), S. 72; Clark (Competition), S. 366f.
2) Vgl. zu einer Auflistung der möglichen Gründe, die sich auf die Kosten von Preisänderungen sowie mögliche negative Kundenreaktionen beziehen, Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 28-31.
3) Vgl. Gutenberg (Produktion, S. VI): "Das Ertragsgesetz ist für die industrielle Produktion nicht als repräsentativ anzusehen."
4) Vgl. Nachtkamp (Angebotspreis, S. 177): "Ein Grund für das Mißtrauen gegenüber der deterministischen Theorie hinsichtlich ihres Wertes für die Erklärung des unternehmerischen Preisverhaltens dürfte die Tatsache sein, daß dort -- unter der Herrschaft der Gewinnmaximierungsthese -- die Höhe der fixen Kosten keine Bedeutung für den Angebotspreis des Unternehmers hat."
5) Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 33.

als Ziel unterstellt[1], im übrigen wird von der Maximierung des langfristigen Gewinns ausgegangen[2].

Bei der kostenorientierten Preisbildung[3] operieren die Unternehmen nicht mit den Marginalgrößen Grenzkosten und Grenzerlös, sondern mit den Durchschnittsgrößen Stückkosten und Stückgewinn bzw. Gewinnspanne: "... they try to apply a rule of thumb which we shall call 'full cost' ..."[4]

In Abhängigkeit davon, ob der Aufschlagssatz auf die gesamten oder nur auf die variablen Stückkosten bezogen ist, wird die Preisforderung nach

$$(2a) \quad p = ((K_v/x) + (K_f/x)) \cdot (1+r) = (K/x) \cdot (1+r) = k \cdot (1+r)$$

oder

$$(2b) \quad p = (K_v/x) \cdot (1+s) \quad \text{bzw.}$$
$$p = ((K_v/x) \cdot (1+t)) \cdot (1+u) \quad \text{mit} \quad s = u + t + ut$$

gebildet. K sind die Gesamt-, K_v die variablen und K_f die fixen Kosten, k die Stückkosten, r ist der prozentuale Gewinnaufschlag auf die Stückkosten, s ist ein prozentualer Aufschlag auf die variablen Stückkosten zur Abdeckung der Fixkosten und zur Erzielung eines Gewinns und wird zum Teil noch aufgespalten in t, einen Aufschlagssatz zur Abdeckung der Fixkosten, und in u, einen prozentualen Aufschlag zur Erzielung eines Gewinnes. x bezeichnet entweder eine Standardausbringung, die tatsächliche oder eine erwartete Produktionsmenge. Es besteht aber auch die Möglichkeit, die Preisforderung gemäß

$$(3) \quad p = K_v/x + K_f/x + G/x = k + G/x$$

---

1) Vgl. Howe (Variations); Gordon (Price Determination), S. 269-271.
2) Vgl. P.W.S. Andrews (Business), S. 4; Clark (Competition), S. 363-369.
3) Vgl. zum folgenden Ott (Grundzüge), S. 259-264; Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 42-46, und Kuhlo (Analyse).
4) Hall and Hitch (Price Theory), S. 18.

mit G als geplantem Gewinn festzulegen, d.h. zu den variablen oder gesamten Stückkosten absolute Größen zu addieren (fixe Kosten und/oder Gewinn pro Stück).[1)]

Vollkostenpreisbildung unterstellt also im Gegensatz zur marginalen Preiskalkulation, daß die Höhe der Fixkosten direkten Eingang in die Berechnung findet. Der Einfluß der Fixkosten ist auch Ausgangspunkt der jüngeren Diskussion über die Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung geworden.[2)] Insbesondere Küpper weist darauf hin, daß die Fixkosteninformationen für die Kontrolle und Steuerung von Unternehmungsprozessen nicht außer acht gelassen werden dürften: "Umstritten ist, inwieweit eine Vorgabe lediglich variabler Kosten zu Fehlsteuerungen beispielsweise bei mittelfristig wirksamen Preisentscheidungen führen kann, weil auf mittlere und längere Sicht die gesamten Kosten durch die Erlöse gedeckt werden müssen."[3)] Selbst Verfechter der Teilkostenrechnung räumten inzwischen ein, daß neben Teil- auch Vollkosteninformationen ermittelt werden könnten. Da eine verursachungsgemäße Verteilung der Fixkosten auf Kostenträger kaum möglich sei, erscheine es notwendig, andere Kriterien oder Verfahren heranzuziehen. "Das Tragfähigkeitsprinzip, das sich an Bruttogewinnen oder Marktpreisen orientiert, stellt ein solches Vorgabekriterium dar. Es ist als vereinfachtes Prinzip interpretierbar, durch welches die Abhängigkeit der Kostenträger von Marktgegebenheiten berücksichtigt werden soll."[4)] So wird ebenfalls den Vollkosten Bedeutung für die langfristige Unternehmens- und Preispolitik beigemessen.[5)]

In der Vollkostenpreisbildung geht der Gewinn über den Aufschlagssatz (r oder s) in die Preisforderung ein. Diese Spanne kann unternehmens- oder branchenspezifisch sein und "... wird als weitgehend starr bzw. traditionell beschrie-

---

1) Vgl. Kuhlo (Analyse), S. 138.
2) Vgl. Küpper (Teilkostenrechnung), ders. (Ansatzpunkte) und Schäfter (Teilkostenrechnung) sowie die jeweils angegebene Literatur.
3) (Teilkostenrechnung), S. 72.
4) Ebenda, S. 73.
5) Vgl. Schäfter (Teilkostenrechnung), S. 87.

ben."[1] Direkt verknüpft mit der Frage, ob die Unternehmen mit einem konstanten oder flexiblen Aufschlagssatz arbeiten, ist die, ob sie sich einer veränderten Nachfragesituation anpassen oder nicht. E. Schneider nennt den Fall fester Prozentsätze "das starre Vollkostenprinzip"[2] im Gegensatz zum Vollkostenprinzip "in einer flexiblen Form"[3], wo die Praxis die Höhe des Zuschlages der jeweiligen Nachfragesituation anpasse. Hall und Hitch jedenfalls behaupten, daß für nach dem Vollkostenprinzip kalkulierte Preise gelte: "Prices so fixed have a tendency to be stable. They will be changed if there is a significant change in wage or raw material costs, but not in response to moderate or temporary shifts in demand."[4] Damit stößt man "... gewissermaßen auf den 'nervus rerum' im Konzept der administrierten Preise"[5] im Sinne von auf Nachfrageänderungen irreagiblen, kostendeterminierten Preisen.

Angesichts der Unbestimmtheit, wie hoch die Aufschlagssätze in der Vollkostenkalkulation sein sollten und ob sie in Abhängigkeit von der Nachfragesituation zu bilden seien, gab es früh Versuche, das Vollkostenprinzip nur als eine in der Praxis übliche Anwendung der Marginaltheorie zu entlarven.[6] Sie knüpfen an den - schon oben eingeführten - Gedanken an, daß die Zugrundelegung von Grenzgrößen keine notwendige Bedingung marginalen Denkens sei.[7] Schmalenbach schreibt: "Der zugeschlagene Gewinn ist vielmehr eine veränderliche Größe, mit der der Kalkulator sich an den erzielbaren Marktpreis heranfühlt"[8], und auch Machlup macht darauf aufmerksam, daß das Unternehmen sich über einen iterativen Prozeß an den

---

1) Irsch (Kostenfunktion), S. 212, sowie die dort folgende Beschreibung der Resultate empirischer Untersuchungen.
2) (Realismus), S. 52.
3) Ebenda, S. 53.
4) (Price Theory), S. 33.
5) Jantur (Konzept), S. 145, der im übrigen eine gute Übersicht zum Konzept der administrierten Preise bietet; vgl. ferner die neueren Arbeiten von Stiglitz (Price Rigidities) und Strand (Administrative Fixed-Price Equilibria).
6) Vgl. beispielhaft E. Schneider (Realismus).
7) Vgl. zur Diskussion Langholm (Industrial Pricing), insbes. S. 65-74.
8) (Preispolitik), S. 482.

gewinnmaximalen Preis herantasten kann.[1] Es geht dabei von einem im Bereich seiner Produktionskapazität liegenden Preis-Mengen-Tupel aus, errechnet den Gewinn als Differenz zwischen potentiellem Umsatz und zugehörigen Kosten und vergleicht die Ergebnisse aller solchermaßen untersuchten Preis-Mengen-Tupel. Wesentliche Voraussetzung hierzu ist, daß es eine Vorstellung sowohl von der Beziehung zwischen Kosten und Produktionsmenge als auch zwischen Preis und Absatzmenge besitzt. Gefolgert wird, daß die Identität von Grenzerlös und Grenzkosten "... nicht als Entscheidungsregel angesehen werden (sollte), die der Unternehmer anwendet, sondern als eine elegante Beschreibung der Folgen, die eintreten, wenn der Unternehmer nach maximalem Gewinn strebt"[2], oder, mit den Worten von Bain, "... there is more than one way to skin a cat"[3].

Eine Identität von starrer Vollkostenkalkulation und marginalistischer Preisbildung ist nur durch Zufall zu erreichen. Wie leicht zu zeigen ist[4], müßte gelten, daß aus

$$(4) \quad K' \cdot (1/(1-(1/e))) = (K_v/x)(1+s), \quad \forall\, e>1$$
$$\text{und} \quad K' = K_v/x$$

folgt

$$(5) \quad s = 1/(e-1).$$

Dagegen ist die Kalkulation mit flexiblen Aufschlagssätzen und dem Ziel, den Gewinn zu maximieren, "... identisch mit der bereits früher beschriebenen gewinnmaximalen Preispolitik."[5] Denn die Anbieter reflektieren die Nachfragebedingungen insofern, als sie ihren Aufschlagssatz bei steigender Preiselastizität senken und bei sinkender Preisela-

---

1) Machlup (Marginal Analysis), S. 534f. Er zieht die Analogie des zum Überholen ansetzenden Autofahrers heran, der zwar nicht alle beim Überholvorgang theoretisch zu beachtenden Faktoren vorher wissenschaftlich einkalkulieren, wohl aber mittels routinemäßiger Überlegungen die Situation richtig einschätzen könne.
2) Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 23 (i.O. "... maximalen Gewinn ...").
3) (Price Theory), S. 296.
4) Vgl. die Ableitung bei Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 62-66, sowie Irsch (Kostenfunktion), S. 211-217.
5) Jacob (Preispolitik), S. 105.

stizität steigern. Eine Abschätzung der Preiselastizität kann etwa über die Kapazitätsauslastung der Unternehmen erfolgen. So signalisiert eine steigende Kapazitätsauslastung über erhöhten Nachfragedruck steigende Preiselastizität, und läßt eine sinkende Auslastung über reduzierten Nachfrage- und steigenden Angebotsdruck auf abnehmende Preiselastizität schließen.

Letztlich bleibt mit E. Schneider festzustellen, daß es sich bei der flexiblen Vollkostenkalkulation wieder um eine marginalistische Vorgehensweise handelt: "Das flexible Vollkostenprinzip steht also in keinem Gegensatz zur marginalistischen Betrachtungsweise. Vielmehr läßt es sich ohne weiteres in der Marginalterminologie formulieren."[1)]

Auch im unterstellten Kostenverlauf unterscheidet sich die Vollkostentheorie (zumindest) von der (traditionellen) Marginaltheorie. In den betrachteten industriellen Fertigungsbetrieben dominieren limitationale Produktionsprozesse. "Viele Betriebe produzieren unter Bedingungen, die ihnen die Möglichkeit geben, sich quantitativ und zeitlich an Änderungen der Beschäftigung anzupassen. Aus diesem Grund trifft man in der Praxis häufig auf Kostenkurven, die der Tendenz nach linear verlaufen."[2)] Der Verlauf der durchschnittlichen variablen Stückkosten ist dann horizontal und entspricht dem der Grenzkosten; die Stückkosten sinken beständig.[3)]

Während die kurzfristigen Kostenkurven nur den Effekt zeigen, den unterschiedliche Kapazitätsauslastungsgrade bei konstan-

---

1) (Realismus), S. 54.
2) Gutenberg (Produktion), S. 386.
3) Vgl. aber Wied-Nebbeling (Preissetzung, S. 75), die darauf hinweist, daß noch häufig angenommen wird, "... daß die Gesamtkosten bei Überschreiten der Kapazitätsgrenze (hier definiert als Vollauslastung von Maschinen und Arbeitskräften ohne Überstunden) durch Überstundentarife, nachlassende Konzentrationsfähigkeit und eventuell erhöhten Materialverbrauch ansteigen. Die Stückkosten beginnen dann ebenfalls zu steigen."
Auch Gutenberg (Kostenkurven, S. 27f.) geht davon aus, daß mit dem Erreichen der technischen Maximalkapazität die kurzfristigen Grenz- und damit auch Stückkosten wieder ansteigen.

ter Technik auf die Kosten ausüben, macht die langfristige Durchschnittskostenkurve, von Gutenberg als "Kostenkurve(n) bei langfristiger Anpassung (long-run cost-curves)"[1] bezeichnet, auch den Einfluß von neuen, einen höheren Produktionsausstoß repräsentierenden Anlagen auf die durchschnittlichen Gesamtkosten kenntlich.[2] Diese Variation der Unternehmensgröße kann multiplen oder mutativen Charakter haben.[3] Im Idealfall ist für die multiple Variation charakteristisch, daß die (langfristigen) Stückkosten k unabhängig von der gewählten maximalen (technischen) Produktionsmenge bleiben, sie bei der mutativen Größenänderung aber eine Funktion der produzierbaren Höchstmenge x_{max} sind:

$$(6) \quad k\,(x_{max}) = k_f\,(x_{max}) + k_v\,(x_{max}).$$

Gutenberg stellt dann fest: "Abweichend von der in der Literatur herrschenden Ansicht werden hier ... mit zunehmender Betriebsausweitung ständig günstiger werdende Kostensituationen angenommen. Die Stückkostenkurve steigt deshalb auch nicht wieder an, d.h. sie hat kein Minimum."[4] und "Die alternativen Betriebsgrössen führen also im Falle 'mutierender' Betriebsgrössenvariation zu fallenden Stückkosten."[5] Dabei wird das Sinken der langfristigen Stückkostenkurve insbesondere dadurch bewirkt, daß

(a) $(\Delta k_f / \Delta x_{max}) < 0$ und $(\Delta k_v / \Delta x_{max}) = 0$ ist, d.h. die variablen Stückkosten k_v sind unabhängig von der Produktionsmenge, während die fixen Stückkosten k_f mit der Ausdehnung der maximalen Produktionsmenge x_{max} abnehmen, oder

(b) $(\Delta k_f / \Delta x_{max}) < 0$ und $(\Delta k_v / \Delta x_{max}) < 0$ ist, d.h. langfristig auch die variablen Stückkosten mit der

---

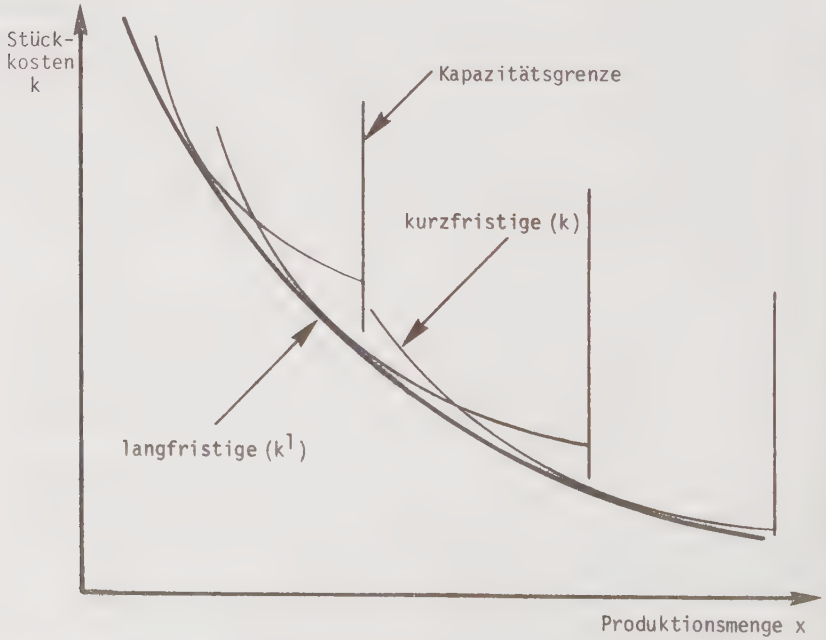
1) (Produktion), S. 434.
2) "Wobei unterstellt ist, daß die Installation neuer, grösserer Anlagen sich nicht auf die Preise der Inputfaktoren ... auswirkt." Welzmüller (Preispolitik, Anm. 2, S. 26)); vgl. auch Gutenberg (Einfluss der Betriebsgrösse), S. 29: "Die Faktorpreise mögen weiter konstant bleiben."
3) Vgl. zur Unterscheidung Gutenberg (Produktion), S. 423f.
4) (Produktion), S. 434; vgl. auch die daran anschließende Begründung.
5) (Einfluss der Betriebsgrösse), S. 29.

Ausdehnung der maximalen Produktionsmenge abnehmen.

Hier ist mit Gutenberg davon auszugehen, daß die langfristige Gesamtkostenkurve mit zunehmendem Produktionsvolumen nicht linear, sondern konkav verläuft und damit gilt, daß auch die langfristigen Grenzkosten eine fallende Tendenz haben.[1] Für die folgende Analyse gilt dann, daß - da langfristig sowohl die Fixkosten als auch x_{max} variabel sind - die langfristigen Grenzkosten gleich den langfristigen Durchschnittskosten sind.

Abbildung 7 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen kurzfristigen und langfristiger Durchschnittskostenkurve(n).[2]

Abbildung 7: Der Verlauf der kurz- und langfristigen Durchschnittskostenkurve(n)



1) Vgl. (Einfluss der Betriebsgrösse), S. 29f.
2) Vgl. Gutenberg (Produktion), S. 433, der allerdings in der dortigen Abbildung 45 noch U-förmige kurzfristige Stückkostenkurven heranzieht; ferner Ludwig (Größendegression), S. 84, sowie Kölbel und Schulze (Absatz), S. 667.

Die Übergänge vollziehen sich in Sprüngen, da nicht jeder Punkt auf der Umhüllungskurve eine tatsächliche (technische) Produktionsmöglichkeit repräsentiert.[1)]

Der (langfristig) degressive Stückkostenverlauf wird mit größenabhängigen Einsparungsmöglichkeiten, den 'economies of scale', erklärt.[2)] Als wesentliche Degressionsursachen (bei einzelbetrieblicher Produktion und unter alleiniger Berücksichtigung von 'internal economies of scale'[3)]) in der chemischen Industrie sind zu nennen die (technisch bedingten) Vorteile aus[4)]

- der größeren Dimensionierung von Einzelaggregaten bzw. Anlagen.[5)]
  Davon berührt sind[6)] die Arbeitskosten (weit unterproportional steigender Arbeitskräftebedarf für die Bedienung und Überwachung), die Energiekosten (insbesondere besserer Wirkungsgrad größerer Maschinen) und die Anschaffungskosten (relative Abnahme von Gewicht und damit Bauaufwand je Mengeneinheit und von Verarbeitungs-

---

1) Ludwig (Größendegression) macht klar, daß die "... Größendegressionskurve nicht ... aus unmittelbar beieinanderliegenden Meßpunkten entsteht, sondern nur eine formale Verbindung zwischen einzelnen, verhältnismäßig weit auseinanderliegenden Punkten darstellt. Die Degressionskurve ist also ... eine rein gedankliche Konstruktion ..." (S. 84). Pratten (Economies of Scale, S. 4.f) nennt die langfristige Kurve daher auch nur "scale curve"; vgl. zur Interpretation der 'Skalenkurve' auch Grichting (Skalenerträge), S. 107 und S. 110.
2) Vgl. zum Konzept der 'economies of scale' mit einem Überblick Grichting (Skalenerträge), S. 1-52, Helmstädter (Skalenerträge) sowie Hesse und Linde (Skalenerträge).
3) Vgl. zur Unterscheidung von 'internal' und 'external economies' Marshall (Principles), S. 221.
4) Vgl. zum folgenden besonders Grichting (Skalenerträge), S. 53-68, Ludwig (Größendegression), S. 11-20, Pump (Unternehmensgrösse), S. 98-109, sowie Gutenberg (Produktion), S. 429-431.
5) "Der Anteil der Dimensionierung an der Grössendegression der Produktionskosten ist in der Chemie-Industrie wesentlich wichtiger als in anderen Branchen. Diese Tatsache ist in erster Linie auf die typische Formlosigkeit der Produkte ... zurückzuführen, die anders als in den mechanischen Erzeugungsverfahren nicht durch ihr Format eine bestimmte Grösse der Produktionsmittel bedingen." (Pump (Unternehmensgrösse), S. 98).
6) Vgl. zur Übersicht Ludwig (Größendegression), S. 23-62.

kosten je Gewichtseinheit[1]).

- dem Einsatz von kontinuierlichen anstelle von diskontinuierlichen Verfahren (Verfahrenswechsel).

Ferner wird argumentiert, daß "die economies of scale ... vor allem auf den Mangel an Teilbarkeit der Produktionsfaktoren zurückzuführen (sind)."[2] Joan Robinson weist darauf hin, daß economies of scale "... arise because the factors of production, in the world as we know it, consist of indivisible units, each of which is not equally well adapted to performing all the tasks required in production. If all the factors of production were finely divisible, like sand, it would be possible to produce the smallest output of any commodity with all the advantages of large-scale industry."[3] Die Unteilbarkeit der Produktionsfaktoren verhindere die Verwirklichung der besten Proportionen zwischen den Produktionsfaktoren solange, "... bis das Produktionsvolumen gross genug sei, diese Unteilbarkeiten zu überwinden. Das Sinken der langfristigen Stückkostenkurve wird von Bain als eine Annäherung an die beste Proportionalisierung der produktionstechnischen Ausstattungen der Betriebe aufgefasst."[4]

Der Ansicht einer ständig fallenden (langfristigen) Stückkostenkurve kann sich Scherer zwar nicht anschließen, aber auch er begründet zumindest seine Skepsis gegenüber dem U-förmigen Verlauf der langfristigen Stückkostenkurve damit,

---

1) Vgl. Kölbel und Schulze (Projektierung), S. 240.
2) Gutenberg (Einfluss der Betriebsgrösse), S. 30; vgl. auch Kaldor (Imperfection), S. 42.
3) (Economics), S. 334.
4) Gutenberg (Einfluss der Betriebsgrösse), S. 30f.; vgl. Bain (Price Theory), S. 114-117: "The economies of using resources in their most efficient forms can be realized only at large outputs; hence, long-run costs decline as output increases. ... The phenomenon is based on varying proportionality only so far as attainment of the true optimal proportion among resources in their most efficient forms requires an output large enough to eliminate the cost disadvantages potential ..." (S. 116).
"Entsprechend groß ist die praktische Würdigung dieser Gesetzmäßigkeiten, die mitunter in kürzester Zeit zu einem wahren Wettlauf um die Errichtung der größten und kostengünstigsten Kapazitäten führten." (Schulze (Preispolitik), S. 601).

daß die Erweiterung der Stabsdienste in den Unternehmen, die Verbesserung von Kommunikationstechniken, Kostenrechnungs- und Finanzkontrollsystemen und besonders die Einführung von 'profit centers', also die Dezentralisierung der Entscheidungsstruktur, die zur Stützung des U-förmigen langfristigen Stückkostenverlaufs herangezogenen 'managerial diseconomies' kompensieren könnten.[1] Auch Clark schreibt, daß der verfügbare Kenntnisstand "... seems to indicate no clearly marked and precise optimum scale of production. ... the curve seems typically to flatten out over most of its length ..."[2]

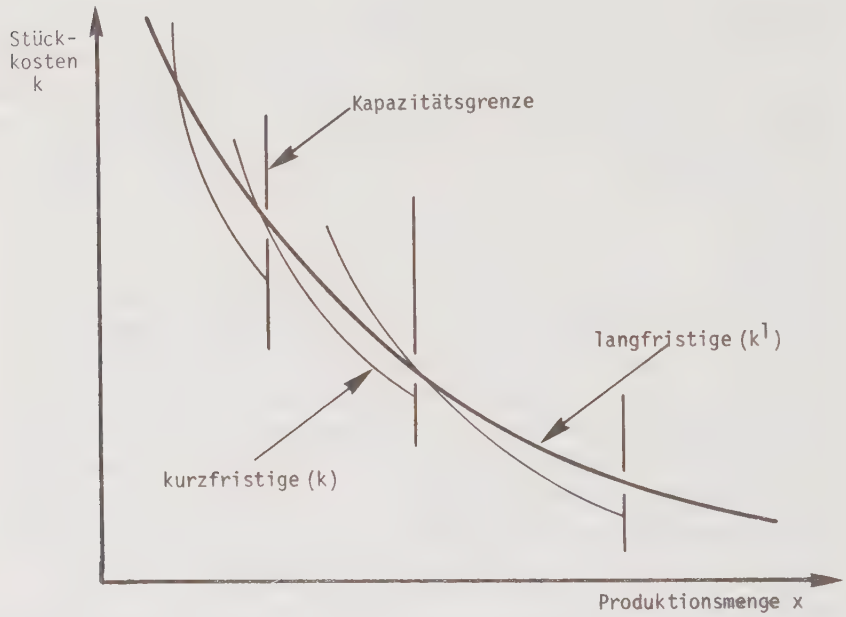
In der Vollkostentheorie wird die langfristige Stückkostenkurve darüber hinaus häufig nicht als Umhüllende betrachtet, "... weil die Unternehmer eine gewisse Flexibilität anstreben und sich daher eine Reservekapazität halten."[3] Hier kommt die starke Orientierung der Vollkostentheorie an oligopolistischen industriellen Märkten zum Ausdruck, für die die Existenz von Reservekapazitäten bereits oben als Charakteristikum herausgearbeitet wurde.[4] Deshalb schneiden dann die kurzfristigen Durchschnittskostenkurven die langfristige in den Punkten sogenannter Normalproduktion, die unterhalb der Maximalkapazität liegt: "These curves intersect the LRAC curve (long-run average cost curve) because of the planned reserve of capacity (for breakdowns; to meet peak demand; &c.)."[5] (vgl. Abbildung 8)[6].

Diese Herleitung der langfristigen Kostenkurven "... betrachtet den Zusammenhang von Kosten und Ausbringungsmenge 'alternativ'. ... Sie fragt nicht danach, wie sich die Stückkosten entwickeln, wenn 100 Stück zusätzlich produziert werden sollen, nachdem bereits 1000 Stück erzeugt wurden. Auf dieser Frage baut die Theorie der Lernkurve auf."[7]

---

1) Vgl. Scherer (Market, S. 86): "The concept of the U-shaped cost curve simplifies many problems of economic theory. But is it valid? Quite possibly not."
2) (Competition), S. 60.
3) Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 76.
4) Vgl. Abschnitt 2.2.1.
5) Edwards (Excess Capacity), S. 110, Anm. 1.
6) Vgl. Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 77.
7) D. Schneider ("Lernkuven"), S. 503.

Abbildung 8: Der Verlauf der kurz- und langfristigen Durchschnittskostenkurve(n) in der Vollkostentheorie



"Man stellt" - wie Henderson - "natürlicherweise die Frage, warum solche Kosten-Beziehungen überhaupt bestehen sollten ..."[1] Der Versuch zur theoretischen Untermauerung solcher rein empirischer Beobachtungen[2] führt in der Regel zum "... Hinweis auf die sich gegenseitig noch verstärkenden Wirkungen mehrerer gleichgerichteter Phänomene, wie der Lernkurve, der Größendegression, der ständigen Rationalisierung und

---

1) (Erfahrungskurve), S. 26.
2) "Es muß immer wieder betont werden, daß der Erfahrungskurven-Effekt vor allem eine empirische Erkenntnis aus der Beobachtung und der Analyse der feststellbaren Gegebenheiten ist." (Henderson (Erfahrungskurve), S. 11).

dem permanent wirksamen technischen Fortschritt"[1], die im folgenden untersucht werden sollen.

3.2.1.1.2. Die langfristigen Grenzkosten bei technischem Fortschritt

Das Konzept der Lernkurve[2] unterstellt endogenen technischen Fortschritt. Es nimmt die Abhängigkeit der (realen) Stückkosten eines Produktes in einer Periode von der kumulierten Ausbringungsmenge aller Vorperioden und der Stückzahl in dieser Periode und nicht von alternativen Produktionsmengen pro Periode an; geht im einen Fall nur der Output der jeweiligen Periode als unabhängige Variable in die Bestimmung der langfristigen Angebotsfunktion ein, "... versucht die Erfahrungskurve die Wirkungen der in der Vergangenheit gesammelten Produktionserfahrungen zu berücksichtigen."[3] "Die Produktions- und Vermarktungsaktivitäten selbst stellen nämlich Lernvorgänge dar, die zu einem ständigen Zuwachs an Know How und Erfahrung führen"[4], als deren zuverlässigste Proxy-Variable die kumulierte Menge gilt. Zahlreiche empirische Untersuchungen, die bis in die dreißiger Jahre zurückreichen[5], haben eine empirische Regelmäßigkeit gefunden, die in folgende einfache Formulierung der Erfahrungskurve mündete:

"Mit jeder Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Produktionsmenge ($\tilde{x}$) fallen die in der Wertschöpfung eines Produk-

---

1) Henderson (Erfahrungskurve), S. 26 (i.O. "... mehrerer gleichgerichteten Phänomene ..."); vgl. auch Kreikebaum (Unternehmensplanung), S. 65, Lange (Erfahrungskurve), S. 230 und S. 232, Lloyd (Experience Curve), S. 223, sowie Wacker (Erfahrungskurve), S. 57-100. Lange (Erfahrungskurve, S. 238) weist zurecht ausdrücklich darauf hin, daß "das Erfahrungskurvenkonzept ... als ein Indikator- bzw. Symptomgesetz zu bezeichnen (ist), das nur partielle bzw. Pseudoerklärungen für den sinkenden Stückkostenverlauf geben kann. Denn nicht durch die kumulierte Produktionsmenge, sondern durch die oben genannten vier wesentlichen Einflußfaktoren ist die Kostensenkung begründbar."
2) Vgl. zur Abgrenzung zwischen Lern- und Erfahrungskurve Wacker (Erfahrungskurve), S. 15-31, oder Lange (Erfahrungskurve), S. 230.
3) Wacker (Erfahrungskurve), S. 10.
4) Simon (Preismanagement), S. 195.
5) Vgl. z.B. Wright (Factors).

tes enthaltenen, realen Stückkosten (k) potentiell um 20-30% sowohl im Industriezweig als Ganzes als auch beim einzelnen Anbieter."[1] Diese Relation konnte für viele Produkte mittels einer hyperbolischen Funktion

$$(7a) \quad k = a\tilde{x}^{-b}$$

hinreichend genau approximiert werden, in der a und b als produktspezifische Konstanten Verlauf und Neigung der Erfahrungskurve beschreiben[2] und $\tilde{x}$ die kumulierte Produktionsmenge bezeichnet. Dieser Stückkostenfunktion liegt die Gesamtkostenfunktion

$$(7b) \quad K = a\tilde{x}^{1-b}$$

zugrunde. Daraus ergibt sich die langfristige Grenzkostenfunktion

$$(7c) \quad K' = (1-b)a\tilde{x}^{-b}.$$

Mithin wären für ökonometrische Schätzungen die Stückkostenkurve mit

$$(7a') \quad k = a_0\tilde{x}^{-a_1}$$

und die Grenzkostenkurve mit

$$(7c') \quad K' = a_0\tilde{x}^{-a_1}$$

im Ansatz identisch.

Die folgende Unterscheidung zeigt aber, daß das Konzept der Lernkurve nur für den Fall 2 ($0<b<1$) kompatibel ist mit der Theorie der langfristigen Grenzkostenkurve.

---

1) Lange (Erfahrungskurve), S. 229; vgl. Henderson (Erfahrungskurve), S. 19.

2) Dabei steht a für die Kosten der ersten Produktionseinheit, und b ist diejenige Kostenelastizität, die das Verhältnis zwischen der relativen Veränderung der Stückkosten und der relativen Veränderung der kumulierten Produktionsmenge wiedergibt.

- Fall 1: $b > 1$.

  Dann ist k hyperbolisch, aber K' negativ hyperbolisch, d.h. a_0 (k) und a_0 (K') widersprechen sich. Darüber hinaus widerspricht dieser Fall den empirischen Ergebnissen, da mit jeder Verdoppelung der Ausbringungsmenge die Stückkosten um mehr als 30% sinken würden.

- Fall 2: $0 < b < 1$.

  Dann ist sowohl $k > 0$ als auch $K' > 0$; die Lernkurve kann also eine langfristige Grenzkostenkurve repräsentieren. Bei $b = 0{,}5$ z.B. sinkt k mit jeder Verdoppelung von $\tilde{x}$ um 30% (a=1); K' sinkt um den gleichen Prozentsatz, ist aber im Niveau nur halb so hoch.

- Fall 3: $b < 0$.

  Dies widerspricht offensichtlich dem Konzept der Lernkurve.

Während die Lernkurve nur endogenen technischen Fortschritt unterstellt, ist in der mikroökonomischen Produktionstheorie aber auch ein Arbeiten mit exogenem technischen Fortschritt üblich.

Ausgehend von

$$(7d) \quad K' (=p) = a_0 x^{a_1} \cdot P^{a_2 t}$$

mit x - jährliche Produktionsmenge
P - Produktivitätsfaktor $P_0 \cdot (1+\pi)$
t - (kumulierter) Zeitindex
π - Rate des exogenen technischen Fortschritts

und unter den Annahmen

$a_2 < 0$ sowie $a_1 = 1$

erhält man sinkende langfristige Grenzkosten. Allerdings steigen die Raten der Kostenminderung mit jeder Verdoppelung

der Produktionsmenge an. Für $0{,}03 \leqslant \pi \leqslant 0{,}06$ liegen die Degressionsraten aber im erwarteten Bereich von 20 bis 30%.

Will man Lerneffekt und Größendegressionseffekt verbinden, erhält man z.B. den Ansatz

$$(7e) \quad K' = a_0 x^{a_1} \cdot P^{a_2} t$$

$$\text{mit } a_1 < 1.$$

A priori gibt es keine Entscheidungskriterien darüber, ob der technische Fortschritt

- endogen verläuft, wie es die Erfahrungskurve auf der Basis des 'Learning by doing' bzw. einer angebotsorientierten Theorie des technischen Fortschritts unterstellt, oder ob er

- exogen verläuft, wie es die Wettbewerbstheorie bei den typischen Imitatoren annimmt, also auf der Basis des Konkurrenzdrucks.

Beide Hypothesen sind für den Verlauf der langfristigen Grenzkostenkurve auf dem untersuchten Markt geprüft worden. Zwar konnten im einzelnen bei technisch neuartigen Produktionsprozessen für einzelne Aggregate Erfahrungskurven festgestellt werden, nicht dagegen für die Gesamtproduktion eines Unternehmens oder gar der Branche. Hier dominiert der Größendegressionseffekt den Lernkurveneffekt ganz eindeutig. Dies ist auf stagnierenden Märkten auch nicht verwunderlich. Die verwendeten Prozesse sind technisch ausgereift, der Sprung in eine neue Fertigungstechnologie ist entweder nicht möglich oder wird bei Überkapazitäten am Markt strategisch nur gewagt, wenn die (lernkurvenunabhängigen) Kapitalkosten durch staatliche Subventionen auf ein Niveau gebracht werden können, das mit den Kapitalkosten der Altanlagen konkurrieren kann.

In der Praxis läßt sich der technische Fortschritt natürlich nicht eindeutig in den erfahrungsinduzierten und den imitationsinduzierten technischen Fortschritt aufspalten. Technischer Fortschritt vollzieht sich im Wettbewerbsdruck insbesondere auf stagnierenden Märkten vielfach in Bereichen, die noch nicht im selben Maße optimiert sind wie die Produktion, d.h. in der Verwaltung und im Vertrieb. Das Lernkurvenkonzept erscheint daher gerade bei der Analyse stagnierender Märkte mit Überkapazitäten als zu eng.

Im folgenden ist daher davon auszugehen, daß sich der technische Fortschritt von Jahr zu Jahr in vielen wettbewerblichen Anpassungsprozessen, einem tâtonnement-Prozeß sozusagen, vollzieht, der am besten mit Hilfe von Marktfaktoren als Proxy-Variablen wiedergegeben werden kann. Dabei mag sich auch der Lernkurveneffekt in einem langfristigen Prozeß der Kostenbeeinflussung in einer Vielzahl von Einflußgrößen niederschlagen, aber er wird nur indirekt mit durch die Proxy-Variablen gemessen und kann nicht isoliert werden.

Während auf wachsenden Märkten die Kostendominanz durch den Erfahrungskurveneffekt (und kumulierte Marktanteile größer eins) erzielt wird, und der Auslastungseffekt (bei ohnehin zu knappen Kapazitäten) nicht wettbewerbswirksam wird, ist dies auf dem untersuchten Markt anders. Hier wird die Kostenführerschaft über den Auslastungseffekt erreicht.[1)]

---

1) "Die aufgezeigten Zusammenhänge und die empirischen Zahlen stützen die Schlußfolgerung, daß die Erfahrungskurve fast ausschließlich bei stark wachsenden Produkten bzw. - übertragen auf den Lebenszyklus - in der Einführungs- und Wachstumsphase strategische Relevanz besitzt." (Simon (Preismanagement), S. 202); vgl. ebenso Wacker (Erfahrungskurve), S. 139f., und Henderson (Erfahrungskurve), S. 48 und hier S. 87): "Dabei ist stets die Wachstumsrate des jeweiligen Produktes von besonderer Bedeutung. Bei Produkten mit einer niedrigen Wachstumsrate gibt es natürlich das gleiche Kosten- und Preisphänomen, aber seine Auswirkungen sind im Vergleich zu anderen Faktoren so gering, daß damit auch die Erfahrungskurve für die Strategie selbst an Bedeutung verliert."

Kostendominanz ist aber auch Voraussetzung für die Vornahme von Investitionen in neue Anlagen, mit denen die Kostenführerschaft langfristig gesichert werden kann (Innovationssprünge). Jene Unternehmen, die zur Gewinnung oder Aufrechterhaltung der Kostenführerschaft solche Innovationssprünge realisieren, werden dann auch wieder Erfahrungskurveneffekte erzielen. Dies war auf dem untersuchten Markt zu beobachten.

Vor dem dargelegten Hintergrund genügt es mithin, im folgenden die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden empirischen Studien sowohl zur Überprüfung marginalistischer als auch vollkostenorientierter Bildung von Preisforderungen wiederzugeben.

3.2.1.1.3. Die Ergebnisse empirischer Studien

Methodisch ist zwischen schriftlichen Befragungen und/oder Interviews sowie ökonometrischen Untersuchungen zur Bestimmung der Determinanten markenspezifischer, sektoraler und/oder gesamtwirtschaftlicher Preisgleichungen zu unterscheiden.

Obgleich die Kontroverse um die unternehmerische Preisforderungsbildung durch eine Unternehmungsbefragung ausgelöst wurde, genügt hier eine knappe Darstellung der wesentlichen Ergebnisse jener Studien mit Bezug zur industriellen Preissetzung[1], die im Anschluß an die von der Oxford Economic Research Group durchgeführte Befragungsaktion unternommen wurden. Die kritischen Bemerkungen zur Aussagekraft

---

1) Es wird hier nicht der Anspruch auf Vollständigkeit bezüglich dieser Studien erhoben. Vielmehr geht es darum, die zentralen Aussagen im Hinblick auf die Bestimmung der ökonometrischen Schätzgleichungen herauszukristallisieren. Zur Literaturübersicht sei verwiesen auf Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 84-123, insbes. S. 86-88 mit tabellarischem Überblick; Bünning (Bestimmungsgründe), S. 139-192, sowie Irsch (Kostenfunktion), S. 220-239.

dieser auf der Basis von Umfragen erzielten Ergebnisse sind bekannt: Sie reichen von Vorbehalten wegen möglicher systematischer Verzerrungen aufgrund suggestiv wirkender oder mißverständlicher Fragestellungen (etwa zur unternehmerischen Zielsetzung) bis hin zu Bedenken wegen fehlender oder ungenauer Quantifizierung der Ergebnisse und ungenügender Repräsentanz der Untersuchungen. Die Resultate können deshalb nur - mit der gebotenen Vorsicht - als wichtige, aber allein nicht ausreichende Hinweise auf das tatsächliche langfristige Preisforderungsverhalten der Unternehmen betrachtet werden.

Besonders schwierig ist der Versuch, die Ergebnisse zur unternehmerischen Zielsetzung zusammenzufassen. Bünning[1] etwa kommt zum Schluß, daß neben der Gewinnmaximierung auch die Absatzmaximierung bei Mindestgewinn, die von Jacob[2] ebenfalls als realistisch betrachtet wird, relevant für unternehmerisches Handeln ist. Sehr prononciert zieht Wied-Nebbeling bereits aus ihrer ersten Untersuchung das Fazit: "Es hat sich gezeigt, daß dem Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung in der Realität die größte Bedeutung zukommt."[3] Ihre nach zwölf Jahren wiederholte Befragung zeigt, daß im Zeitvergleich das Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung noch an Bedeutung gewonnen hat; so gaben 1971 27% der befragten Unternehmen, 1983 sogar 34% den langfristig maximalen Gewinn als Unternehmensziel an.[4]

---

1) Vgl. (Bestimmungsgründe), S. 158.
2) Vgl. (Preispolitik), S. 107.
3) (Preissetzung), S. 248, vgl. auch S. 157 mit dem Zusatz "... wobei sie allerdings häufig durch andere Ziele und Nebenziele ergänzt wird."; analog Fog (Pricing Policies, S. 31f.) mit der Feststellung: "The chief impression obtained from most of the statements made was that the objective must generally be considered as being the greatest possible profit in the long run."; ähnlich Hague (Pricing), S. 74, und ders. (Theory).
4) Vgl. Wied-Nebbeling (Industriepreise), S. 113.

Die Frage, welche Art der Preisforderungsbildung in Industrieunternehmungen zum Zuge komme, wird von der Mehrzahl der Befragten in den Studien[1] mit dem Verweis auf eine flexible Vollkostenkalkulation beantwortet. "Insgesamt begründen die Antworten der referierten Studien das Bild einer repräsentativen Industrieunternehmung, die ihre Preise kostenorientiert setzt ..."[2] Auch nach Simon[3] spricht "alle empirische Relevanz ... dafür, daß das Preismanagement in der Praxis weitgehend von Kosten-plus-Gewinn-Vorstellungen bestimmt ist. Nagtegaal konstatiert eine 'eindeutige Kostenorientierung der Preisbestimmung in Deutschland'[4], für England spricht Johnson von einer traditionellen ''cost plus' mentality'[5] und Alpert stellt für die USA fest, 'many firms set prices largely, and sometimes exclusively, on the basis of costs'[6]". Bei ihrer zweiten Befragung kommt Wied-Nebbeling zu dem Ergebnis, daß der Anteil der Unternehmen, die das Prinzip der flexiblen Vollkostenkalkulation anwenden, weiter auf 42% der befragten Unternehmen gestiegen ist (1971: 25%). "Die zunehmende Verbreitung dieser Kalkulation, die unterschiedliche Marktbedingungen flexibel berücksichtigt, läßt sich mit den inzwischen in vielen industriellen Bereichen verengten Wachstumsspielräumen und damit erschwerten Absatzbedingungen erklären."[7]

Besteht so zunächst bezüglich der generellen Kostenorientierung der Preisforderungsbildung noch weitgehende Einmütigkeit, weichen die Befragungsergebnisse zur Berücksichtigung bzw. Kenntnis der Nachfrage oder Nachfragefunktion stark von-

---

1) Vgl. Anschütz (Kostenstrukturen), Barback (Pricing), Dean (Economics), Fitzpatrick (Pricing Methods), Fog (Pricing Policies), Hague (Theory), Hatzold und Helmschrott (Analyse), Lydall (Aspects), Oxenfeldt (Industrial Pricing), Saxton (Economics), Skinner (Determination), Wied-Nebbeling (Preissetzung) sowie dies. (Industriepreise).
2) Irsch (Kostenfunktion), S. 230.
3) (Preismanagement), S. 97.
4) (Verkaufspreis), S. 5.
5) (Pricing), S. 327.
6) (Pricing Decisions), S. 25.
7) Wied-Nebbeling (Industriepreise), S. 113f.

einander ab. Die empirischen Befunde belegen in ihrer Mehrzahl allenfalls eine große Unsicherheit der Unternehmen über ihre Nachfragefunktionen, insbesonders über deren Preiselastizität. Daraus wird dann vielfach abgeleitet, daß die Nachfrage bei der Festlegung der Preisforderung nur eine untergeordnete Rolle spiele und daher die Preise bei Nachfrageveränderungen relativ starr seien. In erster Linie hänge die Produktionsplanung von der Nachfrageentwicklung ab, die Preisplanung - wenn überhaupt - nur in zweiter Linie. Eine empirische Stützung der These von der nachfrageunabhängigen Preisforderungsbildung, die dem mehrheitlich angenommenen flexiblen Vollkostenkalkulationsverfahren und damit doch einer marginalen Kalkulation zuwiderliefe, kann daraus aber keinesfalls abgeleitet werden.

Wieder eindeutiger sind die Befragungsergebnisse zum industriellen (Produktions)Kostenverlauf, wobei zu beachten ist, daß dieser aber relativ selten in die Untersuchungen miteinbezogen wurde. Sowohl die Befragung von Wied-Nebbeling, wo "... drei Viertel aller Unternehmer mit sinkenden Stückkosten bis zur Kapazitätsgrenze rechnen ..."[1], als auch die vergleichbaren amerikanischen Erhebungen[2] belegen die Hypothese vom Vorherrschen sinkender Stückkostenverläufe in der Industrie und der Irrelevanz ertragsgesetzlicher Kostenverläufe. Besonders bemerkenswert erscheinen die Ergebnisse von Wied-Nebbeling noch insofern, als sogar ein unterproportionaler Gesamtkostenverlauf, d.h. eine Produktionsfunktion mit steigenden Skalenerträgen, von rund 45% der befragten Unternehmen angenommen wird.[3] Zurecht weist sie aber auf die Probleme des Vergleichs zwischen dem theoretischen kurzfristigen und dem durch die Befragung ermittelten Kostenverlauf (Einbezie-

---

1) (Preissetzung), S. 246, vgl. auch S. 262 mit den genauen Ergebnissen des Fragebogens zum Kostenverlauf.
2) Vgl. Lester (Shortcomings), Eiteman and Guthrie (Average Cost Curve), Fitzpatrick (Pricing Methods), insbes. S. 141 und 148.
3) Vgl. (Preissetzung), S. 244-246 sowie S. 262; ferner die Ergebnisse ökonometrischer Untersuchungen von Gehring und Kuhlo (Analyse) sowie Frohn, Krengel, Kuhbier, Oppenländer und Uhlmann (Fortschritt).

hung von technischem Fortschritt, von Mengenrabatten und Arbeitsproduktivitätsverbesserungen) hin.[1)]

Aussagen über die langfristigen Kostenfunktionen der Unternehmen können aus den Befragungen nicht hergeleitet werden. Empirisch gestützte Befunde liefern hierzu lediglich ökonometrische Kostenstudien[2)], die in der Regel auf Buchhaltungs- bzw. Kostenrechnungsdaten von Unternehmungen beruhen, und nach dem sogenannten engineering approach vorgenommene Kostenstudien[3)], bei denen der Verlauf der langfristigen Stückkostenkurve aus den Schätzungen von kompetenten Ingenieuren abgeleitet wird. Die statistischen Studien über den 'kurzfristigen' Kostenverlauf, d.h. ohne Variation der Betriebsgröße lassen nach Gutenberg den Schluß zu, daß "... mit allen Vorbehalten im einzelnen, nicht nur die prinzipielle Möglichkeit, sondern auch die empirische Tatsache linearer Kostenfunktionen anerkannt ..."[4)] wird. Mit der statistischen Bestimmung der 'langfristigen' Stückkostenfunktion sind - wie bei der 'kurzfristigen' - erhebliche methodische Probleme verbunden[5)], die etwa aus der mangelhaften Eliminierung des technischen Fortschritts oder Verschiebungen in der Produktionsstruktur von Mehrproduktunternehmen herrühren. So zieht Irsch trotz der ihm innewohnenden Subjektivität den 'engineering approach' "als das zuverlässigste Verfahren" vor: Die vorliegenden Ingenieurstudien erlaubten es, "... für 45 Branchen bzw. Produkte empirisch gesichert von einem L-förmigen Verlauf der Planungskurve zu sprechen."[6)] Dies gilt nach den vorliegenden empirischen Studien in besonderem Maße für den typischen langfristigen Stückkostenverlauf in der chemischen Industrie. Für eine Vielzahl von chemischen Produkten stellen

---

1) Vgl. Wied-Nebbeling (Preissetzung), S. 246.
2) Vgl. Johnston (Cost Analysis), C.A. Smith (Survey) und Walters (Cost Functions).
3) Vgl. Bain (Economies of Scale), Scherer (Determinants) und ders. (Economies of Scale) sowie Pratten (Economies of Scale).
4) Gutenberg (Produktion), S. 394; vgl. auch S. 390-399 mit den referierten Studien.
5) Vgl. H.v. Natzmer (Kostenkurven, insbes. S. 61-78) mit einer kritischen Prüfung.
6) (Kostenfunktion), S. 333; mit 'Planungskurve' ist die langfristige Stückkostenkurve gemeint.

sowohl Kölbel und Schulze[1] als auch Pratten[2] sinkende Stückkosten bei steigender Beschäftigung, höheren Auflagen und/oder steigenden Anlagengrößen fest.[3]

Während so mit Hilfe von empirischen Untersuchungen der (langfristig) sinkende Stückkostenverlauf als dominierende Variante herausgeschält werden konnte, blieb die Frage nach der Methode der industriellen Preisforderungsbildung noch offen. In einem weiteren Schritt zur Klärung dieses Problems werden nun ökonometrische Untersuchungen[4] zur Preisbildung einer Branche oder der Gesamtwirtschaft herangezogen, die der Überprüfung einzelner oder mehrerer Ansätze aus den beiden Hypothesenbereichen

- Marginaltheorie bzw. law of supply and demand- oder auch demand pull-Ansätze genannt und
- Vollkostenprinzip, auch als cost push- oder mark up-Ansätze bezeichnet,

dienen.[5]

---

1) Vgl. (Absatz), S. 662-667, sowie Schulze (Preispolitik), S. 598.
2) (Economies of Scale), S. 41-46.
3) Vgl. auch die Ergebnisse von Rall und Wied-Nebbeling (Preisbildung), die für den Bereich der Chemie die Chemiefasern und Düngemittel kurz beleuchten und ebenfalls degressive Stückkosten annehmen (S. 127-136, insbes. S. 132).
4) Vgl. insbesondere Blair (Inflation), Brownlie (Econometrics), Courchene (Analysis), Coutts, Godley and Nordhaus (Industrial Pricing), deMenil (Price Dynamics), Dicks-Mireaux (Interrelationship), Earl (Inflation), Eckstein and Fromm (Price Equation), Godley and Nordhaus (Pricing), Hay (Production), Klein and Ball (Econometrics), Laden (Price Equation), McCallum (Effect) und ders. (Price Adjustments), McFetridge (Determinants), Menges und Goßmann (Ökonometrische Untersuchungen), Neild (Pricing), Phipps (Roles), Phlips (Effects), Ripley and Segal (Price Determination), Rushdy and Lund (Effect), Schebeck und Suppanz (Inflationsanalyse), Schultze and Tryon (Prices), Shinkai (Pricing Policies), D.H. and M.R. Straszheim (Analysis), Wilder, Williams and Singh (Price Equation) sowie Zarnowitz (Price Changes).
5) Vgl. zum folgenden insbes. die Übersichtsarbeit von Mously (Preismodelle) sowie W.v. Natzmer (Preisbildung), S. 7-14; ferner Irsch (Kostenfunktion), S. 240-247, und Bünning (Bestimmungsgründe), S. 212-432.

Während sich für die mark up-Ansätze auf Branchen- bzw. gesamtwirtschaftlicher Ebene keine Unterschiede zum auf Firmenebene beschriebenen Vollkostenprinzip ergeben, soll der theoretische Hintergrund der aus demand pull-Ansätzen entwickelten Schätzgleichungen kurz zusammengefaßt wie folgt beschrieben werden:

Für die oben diskutierten Annahmen der vollkommenen Konkurrenz bestimmt das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage die Preisbildung am Markt. Sowohl Angebot als auch Nachfrage seien eine Funktion des Preises:

$$(8) \quad N = N(p) \quad \text{und} \quad A = A(p)$$

mit N als Gesamtnachfragemenge nach einem Produkt,
A als Gesamtangebotsmenge und p als Marktpreis.

Für einen beliebigen Preis p können nachgefragte und angebotene Menge entweder im Gleichgewicht sein ($N - A = 0$), oder es existiert ein Nachfrage- ($N - A > 0$) bzw. Angebotsüberhang ($N - A < 0$). Während im ersten Fall Nachfrager wie Anbieter befriedigt sind, muß in den beiden anderen (Ungleichgewichts) Situationen eine Anpassung über die Veränderung des Marktpreises (und in der Folge der Mengen) stattfinden:

$$(9) \quad dp/dt = f(N - A) \quad \text{mit } f' > 0 \text{ und } f(0) = 0.$$

Die Kritik an diesem Standardmodell[1] knüpft daran an, daß der Marktpreis sich, obgleich Nachfrager und Anbieter Mengenanpasser und Preisnehmer sind, im Ungleichgewicht so verändert, daß über die Angebots- und Nachfragefunktion eine Bewegung hin zum Gleichgewicht eintritt. "Unklar bleibt dabei, wo und wie der Marktpreis entsteht, d.h. wer ihn aufgrund welcher Überlegungen setzt."[2] Lockerungen in den Prämissen führten zu analogen Anpassungsmodellen auf der Unternehmensebene.[3] Aber auch hier blieben die Schwierigkeiten der Umsetzung in empirisch überprüfbare Hypothesen bestehen. Insbe-

---

1) Vgl. Arrow (Theory).
2) W.v. Natzmer (Preisbildung), S. 11.
3) Vgl. ebenda, S. 12.

sondere die Erfassung eines Nachfrage- oder Angebotsüberschusses erwies sich als problematisch.

Welche Ergebnisse aber bringen nun die ökonometrischen Arbeiten zur Preisbildung von Branchen oder der Gesamtwirtschaft, die versuchen, Aussagen über die Reaktion des jeweiligen durchschnittlichen Preisniveaus auf Änderungen in den exogenen Determinanten abzuleiten?[1] Lassen sich Hinweise zur Dominanz eines Ansatzes gewinnen, welche Einflußfaktoren haben sich als signifikant erwiesen?

Tabelle 4, die für einige der dort aufgeführten Untersuchungen von Mously[2] übernommen und um eine deutsche Studie erweitert wurde, gibt einen Überblick über Art der Untersuchung, zugrundeliegenden Schätzzeitraum, Periodizität der Daten, Aggregationsebene, abhängige und unabhängige Variablen und deren Signifikanz sowie angewandte Schätzverfahren.

Nahezu unstrittig ist der Einfluß der direkten Kosten, die in den Untersuchungen durch Lohn- und Materialkosten repräsentiert sind, als Schätzgröße für die variablen Kosten. Weniger klar ist die Bedeutung der Nachfrage. Bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland stellen Menges und Goßmann fest, daß für die Entwicklung des Erzeugerpreisindex der Gesamtindustrie Nachfragefaktoren "... von untergeordnetem Einfluß"[3] sind. Werden allein die aufgeführten drei britischen Untersuchungen, die als abhängige Variable den Endverkaufspreis industrieller Produkte heranziehen, betrachtet, so fällt auf, daß je nach der Form der gewählten Lags der als Indikator des Nachfrageeinflusses gewählte 'Nachfragedruck auf dem

---

1) Vgl. Kromphardt (Preisanpassungsverhalten, S. 698), der verdeutlicht, daß die Aufstellung einer volkswirtschaftlichen Preistheorie "... notwendigerweise eine 'heroische' Vereinfachung dar(stellt), die die Kompliziertheit und teilweise Gegensätzlichkeit der einzelnen Preisentscheidungen auf einen einzigen oder auf wenige Ausdrücke reduziert, von denen erwartet wird, daß sie die wesentlichen Tendenzen der tatsächlichen Preisbildung richtig wiedergeben."
2) (Preismodelle), S. 62f.
3) (Ökonometrische Untersuchungen), S. 15.

Tabelle 4: Übersicht zu ökonometrischen Preismodellen

Verf	Kl	Land	Jahr	ZtR	Per	Aggr	P-Art	P-Form	P-Lag	Lohnkosten	Materialk	Nachfrage	sonst	SchV
Sch&T	A1	USA	1965	48-60	vj	PS, I_z	WPI,VA	$\underline{P}$, $\Delta^4 P$		ULCN^4, ULCN-ULC*	PR*, PRN	$\pm\Delta^T X/X_k$, $\Delta^T(INV/X)^*_{-1}$	UCCA*	OLS
deMe	A2	USA	1974	54-68	vj	XNF	IPD	$\Delta \ln P$	$\ln((P_{-1}/w)(1-r^m))^*$, lnAP*		$\ln(p_m/w)$	X/X_k, B/X_k*	A*, G*, t*	OLS
Neild	A31	UK	1963	50-60	vj	INF	FPI	P	P_{-1}*	ULC, ULCN1*	p_m*, p_{m-1}, p_{m-2}	ΣEDL		OLS
R&L	A32	UK	1967	50-60	vj	INF	FPI	$\underline{P}$, ΔP	P_{-1}*	ULC, ULCN1*	p_m*, p_{m-1}, p_{m-2}	EDL_{-1}		OLS
McC	A33	UK	1970	50-60	vj	INF	FPI	ΔP	ΔP_{-1}			EDL_{+1}*, EDL*		NLS
Zar	A41	USA	1962	48-55	m	I, I_h, I_z	WPI	ΔP	ΔP_{-1}*			$\Delta U-j$*, $\Delta(U/S)_{-j}$*		OLS
Cour	A42	CA	1969	56-62	vj	I, I_z	WPI	ΔP		Δw^+	ΔPR^+	$(H^{aE}-H^a)$*	ΔUSP^+	OLS
Hay	A43	USA	1970	53-66	m	I_z	WPI	P	P_{-1}*	V_{+1}^+, V^+, V_{-1}^+		X_{-1}^+, U_{-1}^+, H_{-1}*, Q_{+2}^+, Q_{+1}, Q		OLS
M&G	A44	BRD	1968	50-65	j	E, I, I_z	VA	$\Delta^4 P$		$\Delta^4 w^+$, Δ^4ULC*, Δ^4AP	$\Delta^4 lm$*	$\Delta^4(X/X_k)^+$, EDL, SDL, ADL, IDL, $\Delta^4 V$		OLS
E&F	B1	USA	1968	54-65	vj	I, I_h	WPI	P, $\frac{\Delta P}{\Delta^4_r P}$		ΔULCN2*, Δ(ULCN2-ULC)*, $\Delta ULCN2_{-1}$*	Δp_m*	$\Delta(O/S)_{-1}$*, X/X_k*		OLS
S&S	B21	USA	1976	nn	vj	I_z	WPI	$\Delta_r{}^g p$	$\Delta_r{}^g p_{-1}$*	$\Delta_r{}^g \bar{w}$, ULC1$^+$	$\Delta_r{}^g p_m{}^+$	$\Delta_r{}^g S^+$, S^+, $\Delta_r{}^g X/X_k{}^+$, $X/X_k{}^+$	RM$^+$, $\Delta_r{}^g ZAQ^+$	NLS
R&S	B22	USA	1973	59-69	j	I, I_h, I_e	VA	$\Delta_r{}^4 p$		$\Delta_r{}^4$ULC*	$\Delta_r{}^4 M$, $\Delta_r{}^4 X$*			OLS

Erläuterungen zu Tabelle 4:

1. Verfasser (Verf) und Klassifikation (Kl) der Untersuchungen: (A) Untersuchungen ohne Annahmen über die Marktform; (A1) Schultze und Tryon (Sch&T); (A2) neoklassische Untersuchung: deMenil (deMe); (A3) die Untersuchung von Neild und die anschließende Diskussion: (A31) Neild, (A32) Rushdy und Lund (R&L), (A33) McCallum (McC); (A4)mehrparametrische Untersuchungen: (A41) Zarnowitz (Zar), (A42) Courchene (Cour), (A43) Hay, (A44) Menges und Goßmann (M&G); (B) Untersuchungen mit Annahmen über die Marktform; (B1) Eckstein und Fromm (E&F); (B2) disaggregierte Untersuchungen: (B21) Straszheim und Straszheim (S&S), (B22) Ripley und Segal (R&S).

2. (a) Schätzzeitraum (Ztr); (b)Periodizität der Daten (Per): monatlich (m); vierteljährlich (vj); jährlich (j); (c) Aggregationsebene (Aggr): Bruttosozialprodukt (E); Wertschöpfung des privaten nichtlandwirtschaftlichen Sektors (XNF); Produktionssektoren der Gesamtwirtschaft (PS); gesamte Industrie (I); Industrie ohne landwirtschaftliche Produkte (INF); Industriehauptgruppen (I_h); Industriezweige (I_z); Einzelindustrien (I_e); (d) Art der abhängigen Preisvariablen (P-Art): Wertschöpfungspreis (VA); impliziter Deflator (IPD); Großhandelsverkaufspreis (WPI); Endverkaufspreis industrieller Produkte (FPI); (e) Form der abhängigen Preisvariablen (P-Form): Preisniveau (P); erste Preisdifferenzen (ΔP); Jahresdifferenzen ($\Delta^4 P$); jährliche Wachstumsraten ($\Delta_r^4 P$); Differenzen von Logarithmen ($\Delta \ln P$); Logarithmus des Preis-Lohnsatz-Verhältnisses ($\ln(P/g)$); gewogene jährliche Wachstumsrate ($\Delta_r^g P$). Wenn mehr als eine Preisform gegeben ist, dann beziehen sich die anschließenden erklärenden Variablen auf die unterstrichene Preisform.

3. Erklärende Variable der Schätzungen: (a) lag-endogene Variable (P-Lag): wie 2. (e); (b) Lohnkosten: effektive Lohnstückkosten (ULC); durchschnittlicher Stundenlohnsatz (w); von Überstundenzahlungen bereinigter Stundenlohnsatz ($\bar{w}$); Arbeitsproduktivität (AP); Index der effektiven Lohnstückkosten (ULC1); normale Lohnstückkosten: (Sch&T) $ULCN=w/\bar{\bar{AP}}$, mit $\bar{\bar{AP}}=(\Sigma AP_{-j})/8$; (Neild, R&L) $ULCN1=\bar{w}/\bar{AP}$ mit $\bar{AP}=(1.025)^{1/4}$; (E&F) $ULCN2=w/\bar{AP}$ mit $\bar{AP}=aw/e^{bt}$; gewogene jährliche Wachstumsrate des Stundenlohnsatzes ($\Delta_r^g w$); Produktionskosten (V); (c) Materialkosten: Rohstoffpreise (PR); normale Rohstoffpreise (PRN); Importpreise (IM); Materialpreise (p_m); Wachstumsrate der Materialkosten ($\Delta_r^4 M$); Wachstumsrate der Wertschöpfung ($\Delta_r^4 X$); (d) Nachfragevariablen: Kapazitätsauslastungsgrad (X/X_k); Abweichungen des Kapazitätsauslastungsgrades vom Trend ($\Delta X/X_k$); Abweichungen der relativen Lagerbestände vom Trend ($\Delta^T(INV/X)$) ; ungeplante Lagerbestandsänderungen ($H^{aE}-H^a$); Fertigwarenlagerbestand (H); Auftragsbestand (U); Lieferung (S); im voraus geschätzte Lags von U/S ((O/S)-j); Auftragseingänge (O); Nachfragedruck auf dem Arbeitsmarkt (EDL); Nachfragedruck im Bereich Staatsverbrauch (SDL); Nachfragedruck im Bereich Anlageinvestitionen (ADL); Nachfragedruck im Bereich Export/Import (IDL); Vorratsinvestitionen (V); im voraus geschätzte Nachfragevariable (Q); (e) sonstige abhängige Variable (Sonst): Kapitalstückkosten (UCCA); Dummy für Preiskontrollen (G); durchschnittliches Alter von Produktionsanlagen des privaten Sektors (A); Zeitvariable (t); Rendite langfristiger Wertpapiere (RM); gewogene Jahresdifferenzen von RM ($\Delta^g RM$); Aktienrendite (ZAQ). Ein Stern (*) bzw. Pluszeichen (+) bedeutet, daß die erklärende Variable in den meisten bzw. nur in einem Teil der Schätzungen mit 95% Wahrscheinlichkeit signifikant ist.

4. Schätzverfahren (SchV): Methode der kleinsten Quadrate (OLS); Nichtlineare Methode der kleinsten Quadrate für autokorrelierte Residuen (NLS).

Arbeitsmarkt' nicht oder aber nur schwach signifikant ist.[1] Auch die Untersuchungen in anderen Ländern deuten auf einen wenn signifikanten, dann schwächeren Einfluß der Nachfrage (gegenüber jenem der Kosten) auf die Preise hin; "... on the demand side, there is very little uniformity, with equations using capacity utilization, inventory sales ratios, and ratios of new orders or unfilled orders to sales. This seeming inability to find a significant (and consistent!) impact of demand is surprising."[2]

Von besonderem Interesse für die Erklärung des Preisbildungsverhaltens der Unternehmen auf dem hier betrachteten Markt ist aber gerade der Umstand, daß der Koeffizient der Nachfragekomponente vielfach mit negativem Vorzeichen in die Regressionsgleichungen eingeht. Dieser Umstand ist nur von Neild mit den Worten "the negative sign is clearly unacceptable ..."[3] kommentiert, in den anderen Arbeiten wird auf ein negatives Vorzeichen nicht weiter eingegangen. Ähnlich übersehen Stigler und Kindhahl in ihrer Studie[4], daß sich in 50 von 66 untersuchten Produktgruppenzyklusphasen die Preisindices der Output-Veränderung entgegengesetzt verhielten oder annähernd unverändert blieben. Die im folgenden vorzutragenden Überlegungen zur Preisforderungsbildung industrieller Unternehmen sollen zeigen, daß ein negatives Vorzeichen des Nachfragekoeffizienten durchaus plausibel und akzeptabel ist.

---

1) Vgl. Neild (Pricing), S. 20; Rushdy and Lund (Effect), S. 367 und S. 369f.; McCallum (Effect), S. 152-154.
2) Vgl. Schultze and Tryon (Prices), S. 284.
3) (Pricing), S. 20.
4) Vgl. (Behavior) sowie Brosius (Preispolitik, S. 213), der auf diesen Umstand aufmerksam macht.

Ehe der eigene Ansatz präsentiert wird, bleibt als Fazit der ökonometrischen Preismodelle auf gesamtwirtschaftlicher und Branchenebene festzuhalten[1], daß

- sowohl Material- als auch Lohnkosten in der Regel einen positiven Einfluß auf die Preise ausüben,
- der Nachfrageeinfluß auf die Preise häufig verzögert oder indirekt, durch induzierte Kostenänderungen, auftritt und in seiner Richtung zumindest umstritten ist,
- die Frage nach der Methode der industriellen Preisforderungsbildung nicht abschließend zu klären ist; Eckstein und Fromm formulieren das in ihrem Resümee zum Vergleich zwischen Marginal- und Vollkostenprinzip (als target-return-pricing) so: "While the different forms of the equations yield varying results on the relative importance of the competitive vis-à-vis oligopolistic pricing, there is pretty strong evidence that equations combining both mechanisms are superior to equations using either approach in isolation."[2]

1) Vgl. Irsch (Kostenfunktion), S. 248f. und die dort zitierte Literatur; Bünning (Bestimmungsgründe), S. 462-464.
2) (Price Equation), S. 1171.

3.2.1.2. Die Schätzung der inversen Angebotsfunktion

Unter Berücksichtigung der oben vorgetragenen empirischen Ergebnisse stehen die Überlegungen zur strategischen Preisforderungsbildung unter folgenden Annahmen[1]:

- Die Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten versuchen, ihren langfristigen Gewinn zu maximieren.
- Die betrachteten Chemieunternehmen gehen dazu in ihrer Preisforderungsbildung von der Marginalkalkulation aus, d.h. setzen die langfristigen Grenzkosten gleich den langfristigen Grenzerträgen.[2]
- Die Firmen legen dabei einen langfristig sinkenden L-förmigen Verlauf der Durchschnitts- und Grenzkostenkurve zugrunde: "The long-run marginal cost curve tends to be L-shaped, that is, the 'economies of scale' operate, given the state of technology, with decreasing intensity ..."[3]

Die Preisforderungsbildung für das untersuchte Produkt erfolgt im Rahmen von Marktbeziehungen, wie sie in Abbildung 1 dargestellt sind. Sie ist das Ergebnis eines simultanen ökonomischen Prozesses, den es im folgenden im Hinblick auf die strategischen Schlußfolgerungen zu analysieren gilt. Dabei soll - wie eingangs dargelegt - zum einen das Gesamtverhalten aller im Markt ansässigen Anbieter, d.h. der Branche, in Anlehnung an die (makroökonomischen) Preismodelle untersucht und die Frage beantwortet werden, welche Determinanten die (industrielle) Preissetzung bestimmen. Zum anderen wird das

---

1) Vgl. zum folgenden insbesondere Edwards (Excess Capacity), S. 102-114. Wenn in diesem Aufsatz auch von einer über weite Strecken horizontalen, also nicht mehr sinkenden "long-run average cost curve including 'normal' profits" als Angebotskurve ausgegangen wird, sind in ihm doch einige den hier entwickelten Überlegungen ähnliche Hinweise zur Preisforderungsbildung der industriellen Unternehmen enthalten.

2) Die Optimalität der Grenzkostenpreisbildungsregel setzt Firmen mit konvexer Technologie, bzw. solche, die trotz nicht konvexer Technologie immer noch konvexe Isoquanten haben, voraus; vgl. Tillmann (Effizienz), S. 2.

3) Sylos-Labini (Prices), S. 114.

Preisbildungverhalten einzelner Anbieter mit der Zielsetzung analysiert, festzustellen, ob sie eine Preispolitik gemäß der beschriebenen Strategie der (allgemeinen) Preisführerschaft verfolgen. Unter Zuhilfenahme der Ergebnisse zum Branchenverhalten ist dann zu klären, ob die herangezogenen Unternehmen sich damit jeweils im Sinne des strategischen Wettbewerbskonzeptes von ihren Konkurrenten abheben können oder ob hierzu auf andere Normstrategien zurückgegriffen werden muß. Zu beachten ist, daß beiden Ansätzen unterschiedliche theoretische Konzepte zugrunde liegen.

Die Betrachtung der Preisbildung auf Branchenebene geht von einer Gesamtangebotskurve aus, die durch (horizontale) Addition aller individuellen, auf (langfristigen) Grenzkosten basierenden Angebotskurven gebildet wird, und einer Gesamtnachfragekurve, die ebenfalls "durch Addition der individuellen Nachfragefunktionen (d.h. durch Addition der zu jedem alternativen Preis nachgefragten Menge) erhalten ..."[1] wird. Bei der Betrachtung der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldebene steht dagegen der ebenfalls auf den langfristigen Grenzkosten beruhenden individuellen (Preis)Angebotsfunktion nicht mehr die herkömmliche Nachfragefunktion gegenüber, sondern die aus der Sicht des Anbieters erwartete, wie Kaldor schon 1934 zutreffend feststellte: "The traditional 'market demand curve' for a certain product is not the same thing as the demand curve which is relevant in determining the actions of the individual producer. The first denotes a functional relationship between the price and the amount bought ... The second concerns the image of this functional relationship as it exists in the mind of the entrepreneurs."[2]

---

1) E. Schneider (Wirtschaftstheorie), S. 281.
2) (Economics), S. 59.

3.2.1.2.1. Die Gesamtmarktanalyse[1)]

Ausgangspunkt der Modellüberlegungen für den Gesamtmarkt ist das im Mittelpunkt der klassischen Preistheorie stehende Preisdiagramm, in dem der Marktpreis als Gleichgewichtspreis aus dem Schnittpunkt einer fallenden Gesamtnachfrage- und einer steigenden Gesamtangebotsfunktion unter statischen Bedingungen, die eine momentane Zuordnung von Nachfrage-/Angebotsmengen und Preisforderungen/-geboten repräsentieren, abgeleitet wird. Damit ist klargestellt, daß im Gegensatz zu den ökonometrischen Preismodellen, die in der Regel auf die Vorgabe einer eigenen Nachfragefunktion verzichten, diese hier explizit geschätzt wird - bildet sie doch "... das Rückgrat einer jeden Preistheorie."[2)] Allerdings vermag diese Beschreibung der klassischen Preistheorie für den vorliegenden Markt insbesondere aus zwei Gründen nicht zu überzeugen. Schulze nennt "... solche Gleichgewichtsdiagramme jedoch unzureichend und mitunter irreführend, weil die als typisch unterstellten momentanen Verläufe der Angebots- und Nachfragekurven kaum der Wirklichkeit entsprechen und andererseits die so wichtigen dynamischen Faktoren der Angebots-, Nachfrage- und Preisentwicklung im Zeitablauf vernachlässigt werden."[3)] "Besonders kritisch" - so befinden Kölbel und Schulze - "ist der von links unten nach rechts oben ansteigende Verlauf der Angebotskurve."[4)] Ihm liege die Annahme zugrunde, daß die einzelnen Anbieter mit ihren unterschiedlichen Produktions- und damit Kostenfunktionen in eine steigende Rangreihe gebracht werden müßten. "Es fragt sich aber, ob das ansteigende Kostengefälle überhaupt für die Preisbildung Gewicht erlangt. In der langfristigen Betrachtung ist eher der absteigende Verlauf maßgeblich, da die Preise meistens nach den niedrigsten Kosten in der Rangreihe der konkurrierenden Anbieter tendieren."[5)] Zu einem ähnlichen Ergebnis - aber unter expliziter Heranziehung der Grenzkosten - kommt Heuß bei

---

1) Aufgrund der Gegebenheiten des untersuchten Produktmarktes sind Branche und Gesamtmarkt deckungsgleich.
2) Mously (Preismodelle), S. 157.
3) (Preispolitik), S. 598.
4) (Absatz), S. 645.
5) Ebenda.

seiner Untersuchung zum (hier relevanten) Oligopol: "Hält man sich diesen Preisbildungsprozeß beim Oligopol vor Augen, so wird deutlich, wie diametral entgegengesetzt er sich zu demjenigen bei atomistischer Konkurrenz verhält. Während beim Oligopol die Unternehmung mit den niedrigsten Grenzkosten den Marktpreis bestimmt ..., ist es bei atomistischer Konkurrenz der für die Befriedigung der Nachfrage noch erforderliche Grenzproduzent."[1] Schon früher, jedoch noch unter Rückgriff auf die langfristige Vollkostenpreiskalkulation kommt Edwards zu diesem wesentlichen Resultat: "What is important is that the price tends to equal the average inclusive cost of the most efficient of the extant firms in equilibrium."[2] Das Kostengefälle zwischen den Anbietern habe deshalb in der absteigenden Rangfolge Bedeutung für die Preisbildung, weil sich die kostengünstigsten Produktionen aufgrund der vorgehaltenen Kapazitäten leicht vermehren ließen und mit der Ausweitung der Mengen aufgrund der Degressionsvorteile weitere Kosten- und damit Preissenkungen möglich würden. Der Marktpreis käme so eher im Schnittpunkt einer fallenden Nachfragekurve mit einer ebenfalls fallenden Angebotskurve, betrachtet als Umhüllende der individuellen Angebotskurven, zustande.[3]

Wenn man nun nicht von - hier gerade vorliegenden - Überkapazitäten[4] ausgehe, mache eine solche inverse Angebotsfunktion nicht in momentan-statischer, sondern nur in zeitabhängiger Betrachtung Sinn. Solle also das bekannte Phänomen einer Ausweitung des Angebots bei zugleich fallenden Marktpreisen erklärt werden, genüge allein die zeitabhängige Betrachtung des Angebotsverhaltens nicht: auch die Nachfragekurve müsse in ihrer Entwicklung im Zeitablauf einbezogen werden. Eine solche Sichtweise legt die Interpretation von Parallelverschiebungen der Nachfragekurve in Abhängigkeit von noch zu bestimmenden Einflußgrößen nahe: exogene Determinanten - die makro-

---

1) Heuß (Oligopol), S. 169.
2) (Excess Capacity), S. 114.
3) Auch Lüdeke (Schätung, S. 55-58) analysiert diesen Fall.
4) Bei Überkapazitäten ist auch eine kurzfristige Preisanpassung nach unten wahrscheinlich; vgl. dazu Held (Preispolitik).

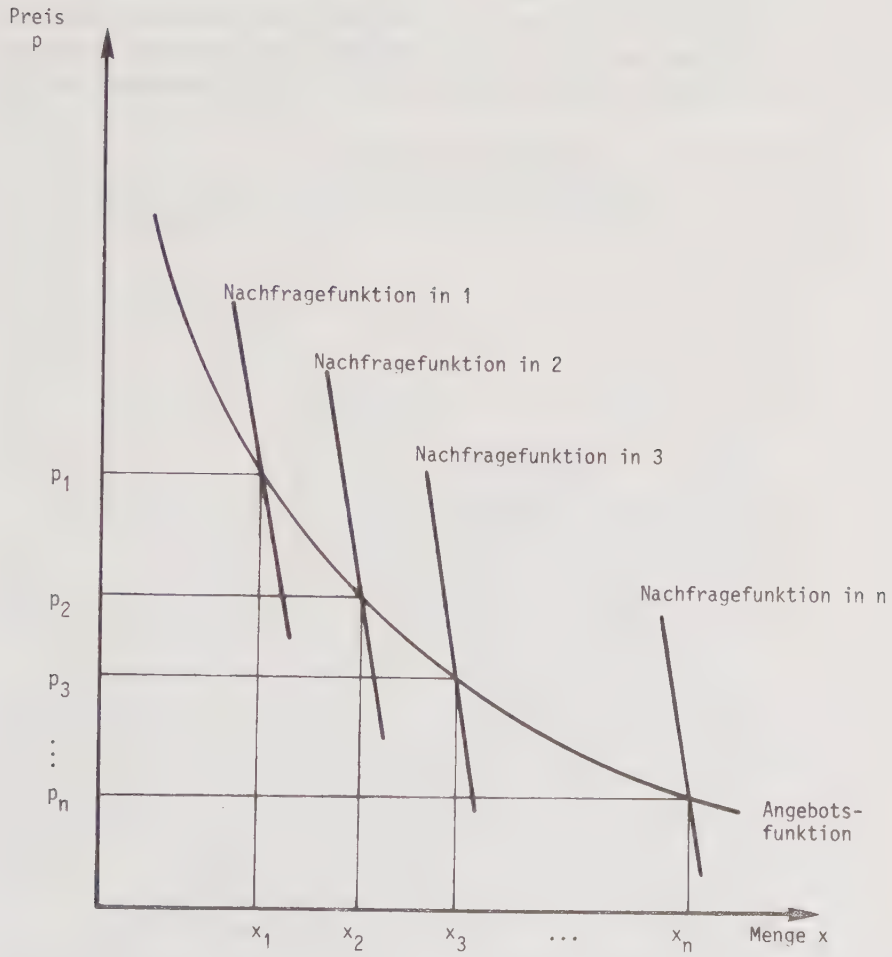
ökonomischen Daten, wie sie in Abbildung 1 dargestellt sind - bestimmen das Verhalten der Abnehmer ständig mit. Gleichzeitig bedingen sich wachsende Nachfrage- sowie Produktionsmengen und fallende Preise gegenseitig, weil "... die wachsende Nachfrage erst durch Erschließung neuer Produktverwendungen über sinkende Preise induziert wird, andererseits aber die niedrigeren Preise erst durch die Degressionsvorteile großer Anlagen ermöglicht werden."[1] Auf den vorliegenden Markt mit Überkapazitäten übertragen heißt das: Wenn die großen Anlagen aufgrund der Absatzerwartungen aller Anbieter bereits vorhanden sind, führen sinkende Preise zur Absatzausweitung - bezogen auf den Gesamtabsatz aller Anbieter infolge der Erschließung neuer Anwendungsgebiete sowie erfolgreicher Substitutionskonkurrenz zu anderen Produkten. Entsprechend gehen Kölbel und Schulze von einem der traditionellen Theorie widersprechenden Preis-Mengen-Diagramm (Abbildung 9)[2] aus.

Änderungen der gesamtwirtschaftlichen Daten schlagen sich aber nicht nur in der Nachfragekurve, sondern eben auch in der Angebotskurve nieder. Diese Veränderungen müssen in einer komparativ-statischen Betrachtungsweise ebenfalls über Verschiebungen der Angebotskurve berücksichtigt werden.[3] Im Gegensatz zu Kölbel und Schulze, die also noch von einer langfristigen, im Zeitablauf konstanten Angebotskurve und mehreren, in zeitlicher Abfolge verschobenen Nachfragekurven ausgehen[4], werden hier auch sich im Zeitablauf - aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Datenänderungen - verschiebende (langfristige) Angebotsfunktionen unterstellt. Damit sind Änderungen der Kostenfunktionen der Unternehmen, die durch äußere Umstände hervorgerufen werden und sich der Kontrolle

---

1) Kölbel und Schulze (Absatz), S. 669.
2) Vgl. ebenda, S. 647.
3) Vgl. dazu sehr ausführlich Simonis (Oligopolpreistheorie), S. 159-201.
Es handelt sich hier also immer noch um eine statische Theorie. Krelle bemerkt aber zurecht, "... daß man Zeitveränderungen von Variablen durchaus mit einer statischen Theorie erklären kann. Nur muß man dann Datenveränderungen aufweisen können, die zu eben diesen Gleichgewichtswandlungen führen." (Preistheorie, 1., S. 537). Diese liegen vor.
4) Vgl. (Absatz), S. 646f., sowie Schulze (Preispolitik), S. 599.

Abbildung 9: Der Preisbildungsprozeß im Preis-Mengen-Diagramm nach Kölbel und Schulze

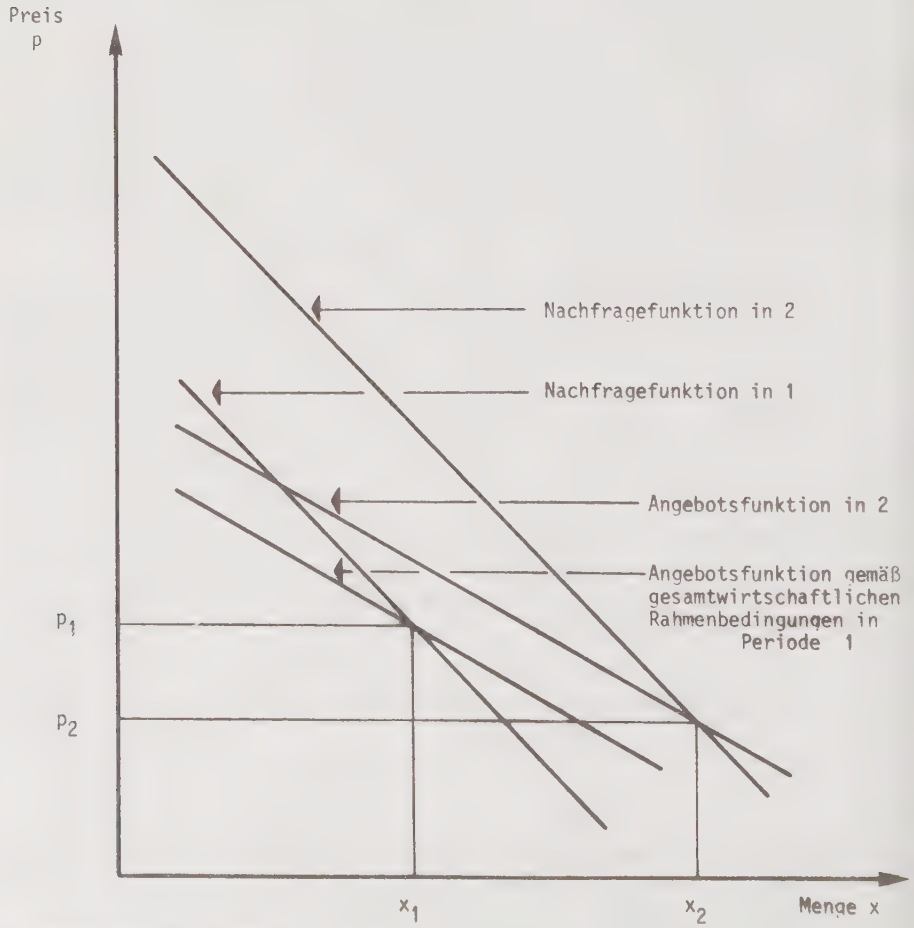


des Unternehmens entziehen, berücksichtigt.[1] Wesentlich ist, daß bei der hier gewählten Vorgehensweise die Annahme der zeitlichen Strukturkonstanz der innerbetrieblichen Verhältnisse aufrechterhalten bleibt; denn bei der Verwendung von

1) Vgl. Jacob (Preispolitik), S. 51.

Zeitreihenbeobachtungen liegt der ökonometrischen Schätzung eines Systems von Strukturgleichungen, d.h. eines Modells, stets die Prämisse zugrunde, daß die zu schätzenden Parameter innerhalb des Zeitraumes, für den die Schätzung durchgeführt wird, konstant gewesen sind.[1] Abbildung 10 soll den Preisbildungsprozeß im Zeitablauf beispielhaft an linearen

Abbildung 10: Der Preisbildungsprozeß im Preis-Mengen-Diagramm



1) Vgl. zu dieser Problematik Lüdeke (Schätzung), S. 50. Zu den weiteren Voraussetzungen des im folgenden geschätzten Ansatzes vgl. Menges und Goßmann (Ökonometrische Untersuchungen), S. 50-54.

Funktionen darstellen; die inverse längerfristige Angebotsfunktion ist dabei von geringerer Elastizität als die Nachfragefunktion. Die Darstellung von Angebots- und Nachfragefunktionen nur in Abhängigkeit vom Preis führt dazu, daß Niveauverschiebungen in Abhängigkeit von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Zeitabschnitte offengelegt werden.

Die längerfristige Angebotskurve, also die Funktion der Preisforderungen der Anbieter, wird allgemein beschrieben durch:

$$(10) \quad p^A_t = p^A_t\,(x_t, v_{1t}, \ldots, v_{mt})$$

mit p^A_t := in der Periode t geplanter Preis des Produktes,

x_t := mengenmäßiges Angebot des Produktes in der Periode t,

v_{it} := exogene Bestimmungsfaktoren des Angebotsverhaltens (wie etwa die Materialpreise, Löhne), i = 1,..., m;

analog die langfristige Nachfragefunktion durch:

$$(11) \quad x^N_t = x^N_t\,(p_t, u_{1t}, \ldots, u_{nt})$$

mit x^N_t := in der Periode t geplante mengenmäßige Nachfrage nach dem Produkt,

p_t := Preis des Produktes in der Periode t,

u_{jt} := exogene Bestimmungsfaktoren des Nachfrageverhaltens (wie etwa das verfügbare Einkommen), j = 1,..., n.

In einem ersten Schritt werden die Funktionen ohne Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeit von Anbieter- und Nachfragerverhalten und -erwartungen abgeleitet. Das heißt, daß die Anbieter Preisfixierer und die Nachfrager Mengenfixierer sind. Diese Vorgehensweise wird im folgenden als 'schrittweise' Berechnung bezeichnet. Im anschließenden zweiten Schritt erfolgt die simultane Bestimmung von Angebots- und Nachfragefunktionen, die Rückwirkungen der jeweiligen Politik auf das Verhalten der Marktgegenseite abbilden

soll.[1] Als Schätzverfahren wird hierbei der Maximum-Likelihood-Schätzer eingesetzt, während für die schrittweisen Berechnungen - wie in der Explorationsphase üblich - das OLS-Verfahren Anwendung findet. Trotz seiner bekannten Schwächen findet die OLS-Schätzprozedur sehr oft in umfangreichen simultanen ökonometrischen Modellen Anwendung, weil sie robust gegen Spezifikationsfehler ist und "predicitions from equations estimated by OLS often compare favorably with those obtained from equations estimated by the simultaneous-equation methods."[2]

Wenngleich der (konvexe) Verlauf der langfristigen Grenz- und Durchschnittskostenkurve zunächst eine nichtlineare Schätzung der Angebotsfunktion nahelegt, wird im folgenden aus schätztechnischen Gründen doch ein lineares Modell herangezogen, wobei unterstellt ist, daß auch bei Anwendung nichtlinearer Funktionstypen diese im relevanten Bereich quasi-lineare Verläufe zeigen, so daß kaum signifikante Unterschiede in der Anpassungsgüte erwartet werden.

Die Preispolitik der Unternehmen ist - wie beschrieben - im wesentlichen bestimmt durch die Interpretation der gegenwärtigen Marktlage, also die Erwartung über die Entwicklung des Wirtschaftszweiges, die sich im mengenmäßigen Angebot des Produktes niederschlägt, und die Erwartung über die Entwicklung der Produktionskosten, die den überwiegenden Teil der Gesamtkosten ausmachen.

Als Determinanten der Preisforderungsbildung gehen somit in die Schätzgleichung der Angebotsfunktion ein:

- das mengenmäßige Angebot des untersuchten Produktes, für das, wie oben ausgeführt, ein negatives Vorzeichen des Koeffizienten erwartet wird.
- der Preis eines Vorproduktes, der einen erheblichen Anteil an den variablen Stückkosten des betrachteten Produktes hat.

---

1) Vgl. dazu Albach (Als-Ob-Konzept), S. 54.
2) Maddala (Econometrics), S. 231; vgl. auch Wagenhals (World Copper Market), S. 135.

- ein Erzeugerpreisindex der chemischen Industrie, der die verbleibenden, von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung abhängigen (langfristig) variablen Kostenelemente wie Löhne und Gehälter oder die Preise weiterer Vorprodukte repräsentiert.

Damit ist die zu schätzende Angebotsfunktion beschrieben durch

$$(12) \quad p^A_t = a_0 + a_1 x_t + a_2 q_t + a_3 EI_t$$

mit p^A_t - durchschnittlicher Angebotspreis für das Produkt auf dem untersuchten Markt

x_t - auf dem untersuchten Markt angebotene Menge des Produktes

q_t - Preis eines bedeutenden Vorproduktes

EI_t - ein Erzeugerpreisindex der chemischen Industrie.

Sie wird auf der Grundlage der zur Verfügung gestellten Daten geschätzt. Die Daten liegen - wie aus der Marktbeschreibung ersichtlich - auf Jahresbasis vor. Bei den Preisen handelt es sich um tatsächliche Transaktionspreise[1], ermittelt aus den tatsächlichen Umsätzen und Absatzmengen am Markt, die die Größe x_t darstellen.[2] Die Schätzung führt zu folgender Gesamtangebotsfunktion[3]:

---

1) Zur Problematik vgl. Lüdeke (Schätzung), der auf mögliche Schätzverzerrungen aufmerksam macht, die sich aus der Differenz zwischen geplanten längerfristigen Angebotspreisen sowie -mengen bzw. geplanten längerfristigen Nachfragemengen sowie -preisen und den beobachtbaren Marktausgleichswerten ergeben können.

2) Nach Bünning wird auf diese Weise den Aggregationsbedingungen genüge getan, die am ehesten erfüllt sind, "... wenn das Aggregationsniveau so gewählt wird, daß es ausschließlich solche Unternehmen umfaßt, die miteinander in Konkurrenz stehen und derselben Branche angehören. Die Verteilungsbedingung kann dann als erfüllt angesehen werden, da Nachfrage- und Kostenänderungen die Anbieter zum überwiegenden Teil gleichzeitig treffen. Der Wettbewerb tut ein übriges, um die Reaktionsbedingungen zu egalisieren ..." (Bestimmungsgründe, S. 124).

3) Alle Rechnungen wurden auf der Rechenanlage IBM 370 des Hochschulrechenzentrums der Universität Bonn durchgeführt.

$$(13) \quad p_t = 0{,}5398 - \underset{(1{,}83)}{0{,}47 \cdot 10^{-5} x_t} + \underset{(0{,}13)}{0{,}06 q_t} + \underset{(1{,}74)}{0{,}02 EI_t}$$

mit adj. $R^2 = 0{,}78$; DW = 2,14; F = 12,64.

Unter den Regressionskoeffizienten sind in Klammern jeweils die t-Werte angegeben. Diese zeigen - mit Ausnahme des Preises des Vorproduktes -, daß die Regressionskoeffizienten statistisch signifikant von Null verschieden sind. Offensichtlich kann auf die Variable q verzichtet werden, da sie im herangezogenen Erzeugerpreisindex der chemischen Industrie bereits repräsentiert ist. Eine Überprüfung führt dann auch zu nahezu unveränderten Regressionskoeffizienten der verbleibenden Variablen; der um die Freiheitsgrade bereinigte multiple Korrelationskoeffizient R^2 erhöht sich sogar auf 0,81. Auch der Durbin-Watson-Test (DW) liefert keinen Hinweis auf eine Autokorrelation der Residuen.

Wichtigstes Ergebnis ist mithin, daß die Kostenvorteile der Größendegression langfristig in einer inversen Angebotsfunktion zum Ausdruck kommen und sich auch tatsächlich in den Preisforderungen niederschlagen.

Dieser Angebotsfunktion steht eine Nachfragefunktion gegenüber, die bei ebenfalls langfristig gewinnmaximierendem Verhalten der weiterverarbeitenden Nachfrager des Produktes im wesentlichen von folgenden Größen bestimmt sein müßte:

- den Preisen des betrachteten Produktes; steigen diese, so wird zu erwarten sein, daß die Nachfrage abnimmt.
- der Nachfrage nach den Produkten der Abnehmer selbst, in die das untersuchte Gut als Vorprodukt eingeht.
- der Entwicklung der Kaufkraft in der betrachteten (Regional)Wirtschaft, die die Nachfrage nach den Gütern der Abnehmer beeinflußt.

Die Nachfragefunktion kann damit wie folgt angesetzt werden:

$$(14) \quad x^N_t = b_0 - b_1 p_t + b_2 Y_t + b_3 PI_t$$

mit x^N_t - mengenmäßige Nachfrage bei allen betrachteten Produzenten auf dem untersuchten Markt

p_t - Durchschnittspreis für das Produkt auf dem untersuchten Markt

Y_t - verfügbares Einkommen in der betrachteten Wirtschaft als Kaufkraftindikator

PI_t - ein Produktionsindex der chemischen Industrie als Indikator für die Nachfrage nach Gütern der Abnehmer.

Die OLS-Schätzung der Funktion (14) führt zu folgendem Ergebnis:

$$(15) \quad x_t = -77.209{,}8 - \underset{(1{,}44)}{19.860{,}7 p_t} + \underset{(2{,}39)}{73{,}0 Y_t} + \underset{(3{,}26)}{1.876{,}6 PI_t}$$

mit adj. $R^2 = 0{,}85$; $DW = 1{,}63$; $F = 20{,}38$.

Gleichung (15) zeigt, daß die Nachfrage nach dem Produkt relativ preisunelastisch ist. Dies mag in hohen Umstellungskosten der Abnehmer, wollten diese auf andere Vorprodukte zurückgreifen, oder im relativ niedrigen Anteil der Vorproduktkosten an den Herstellungskosten der Folgeprodukte begründet sein.

Auf der Basis dieser Ergebnisse[1)] wird dann im zweiten Schritt ein simultaner Ansatz gewählt. Bei diesem ist in der Angebotsfunktion die Angebotsmenge nicht mehr als gegeben und bekannt, sondern als noch im Rahmen des Preisbildungsprozesses beeinflußbar unterstellt. Ebenso gilt, daß in der Nachfragefunktion der Preis nicht feststeht, sondern durch das Nachfrageverhalten mitbestimmt wird. Damit kann die

---

1) Vgl. zur Methode, zunächst OLS-, dann TSLS- oder FIML-Schätzungen durchzuführen, Bünning (Bestimmungsgründe), S. 259, und die dort angegebene Literatur.

Interdependenz zwischen Angebot und Nachfrage bzw. Preis(forderung) und (geplanter) Nachfragemenge ($x^N_t = x^A_t$ und $p^A_t = p^N_t \quad \forall\, t$)[1] in der Schätzung erfaßt werden. Unter Zugrundelegung der oben hergeleiteten Funktionen (12), bei der auf den Preis des Vorproduktes als unabhängiger Variable verzichtet wird, und (14) ergibt die Schätzung eines solchen Systems mit Hilfe der Full-Information-Maximum-Likelihood-Methode (FIML) folgende Resultate:

$$(16) \quad p_t = \underset{}{0{,}476} - \underset{(2{,}54)}{0{,}52 \cdot 10^{-5} x_t} + \underset{(5{,}18)}{0{,}02 EI_t}$$

mit $DW = 2{,}2$ und

$$(17) \quad x_t = \underset{}{-24.763{,}2} - \underset{(1{,}60)}{31.652 p_t} + \underset{(3{,}17)}{105{,}6 Y_t} + \underset{(1{,}84)}{1.329{,}1 PI_t}$$

mit $DW = 2{,}3$.

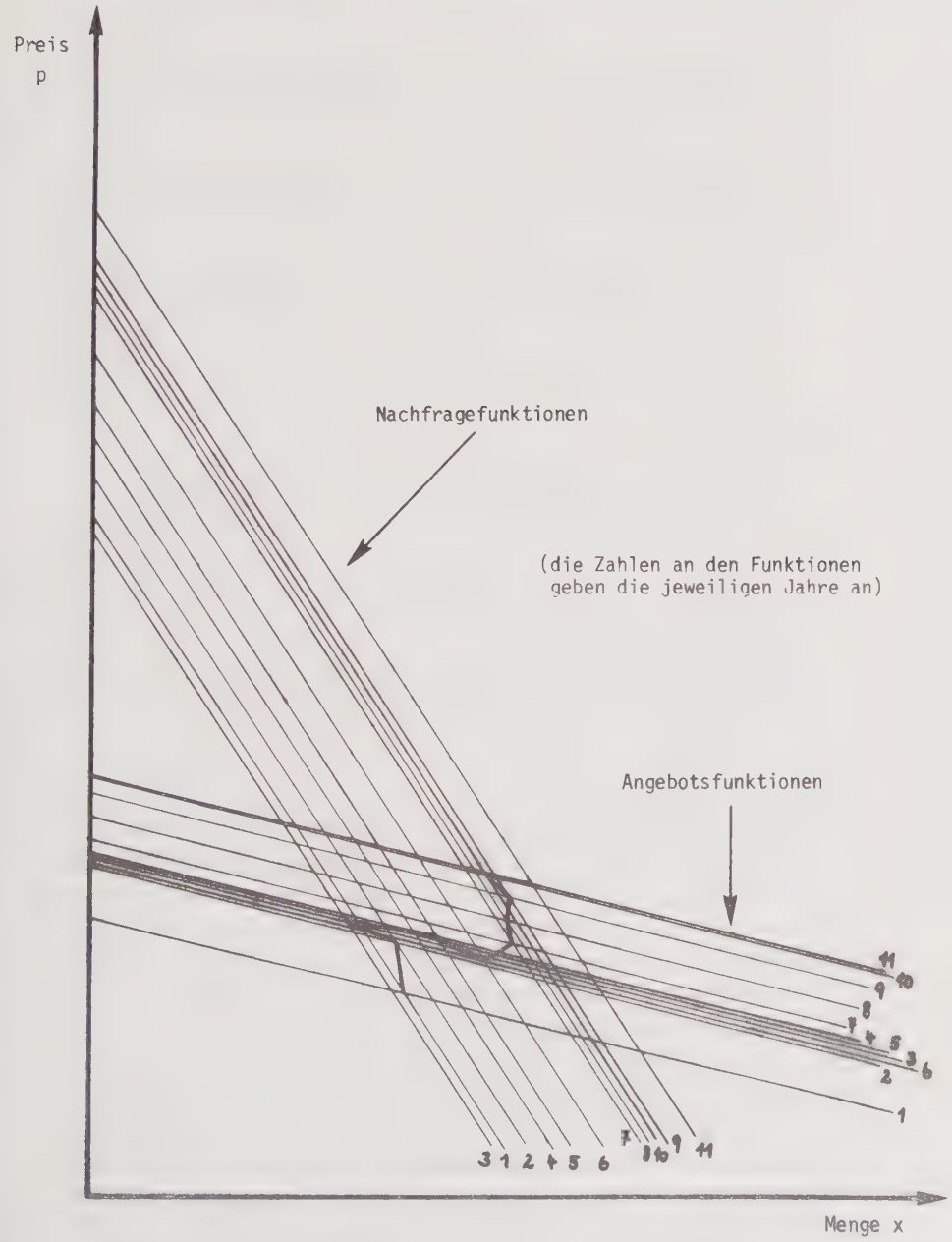
Es zeigt sich, daß die Schätzer der beiden Verfahren nicht wesentlich voneinander abweichen, daß aber die statistische Signifikanz der Regressionskoeffizienten noch verbessert wurde. Die These des absteigenden Verlaufs der Angebotskurve wird bestätigt: Eine Zunahme der (Nachfrage)Menge bewirkt - wie der Koeffizient belegt - eine noch stärkere Herabsetzung der Preisforderung.

Abbildung 11 stellt den Preisbildungsprozeß am Gesamtmarkt dar: Die geschätzten Angebots- und Nachfragefunktionen sind als Scharen von Geraden abgebildet, die die angebotenen und nachgefragten Mengen (wie in Abbildung 10) nur in Abhängigkeit vom Preis wiedergeben und so die Niveauverschiebungen der langfristigen Funktionen, die sich aus der Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Einflußgrößen über Jahre hinweg ergeben, ausweisen.

---

1) Zum Problem der Lagerhaltung, das hier nicht berücksichtigt wird, vgl. Holzberg (Lagerverhalten).

Abbildung 11: Der Preisbildungsprozeß am Gesamtmarkt



Mit diesen Überlegungen und empirischen Ergebnissen zur Preisbildungspolitik auf dem untersuchten Gesamtmarkt

- konnten zunächst die auf der Branchenebene relevanten Einflußfaktoren der Angebotspreisbildung identifiziert und empirisch nachgewiesen werden.
- hat sich gezeigt, daß sowohl die Nachfrage- und Angebotsmenge über den Größendegressionseffekt als auch die variablen Kosten, insbesondere die Kosten der Vorprodukte, die Gesamtangebotsfunktion bestimmen. Aufgrund der weitgehenden Erklärung der Preisforderungen der Anbieter durch die genannten Größen liegt die Vermutung nahe, daß die einzelnen Anbieter wenig Spielraum hatten, mögliche andere Einflußgrößen bei ihrer Preispolitik zu berücksichtigen.
- wird aus dem Aggregat erkennbar, daß ein beherrschender Einfluß der Firma mit den niedrigsten Grenzkosten auf den Marktpreis ausgegangen ist. Die beschriebenen Überlegungen zum Verlauf der Gesamtangebotskurve finden sich für das betrachtete Produkt bestätigt. Daß die Preise im Zeitablauf insgesamt noch gestiegen sind, erklärt sich aus den von gesamtwirtschaftlichen Veränderungen abhängigen Verschiebungen der Angebots- und Nachfragekurven.

Ob und inwieweit einzelne Firmen über die Strategie der allgemeinen Preisführerschaft Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erzielen konnten, läßt sich aus den Branchenergebnissen noch nicht ableiten. Immerhin wird der Druck auf alle Anbieter erkennbar, bei unterausgelasteten Kapazitäten mit ihren Preisforderungen zurückzugehen, um mit besser ausgelasteten und daher mit niedrigeren Stückkosten operierenden Wettbewerbern konkurrieren zu können. Vertiefende Aussagen auch zu den beiden erstgenannten Hinweisen zum strategischen Spielraum der Unternehmen lassen sich nur aus der empirischen Untersuchung des Angebotsverhaltens auf Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldebene gewinnen, die dann auch die im vorangegangenen Kapitel ausführlich diskutierte Oligopolsituation über die oligopolistische Reaktionsverbundenheit der Konkurrenten untereinander berücksichtigen muß.

3.2.1.2.2. Die Unternehmensanalyse

Für die Untersuchung des Angebotsverhaltens bzw. der Preisforderungspolitik der einzelnen Firmen oder Geschäftseinheiten bedarf es im Rahmen modellhafter Überlegungen wiederum der Bestimmung von Angebots- und Nachfragefunktionen. Die dabei zugrundeliegenden Annahmen wurden zu Beginn des Abschnitts 3.2.1.2. aufgeführt: Geht man von langfristiger Gewinnmaximierung als Zielsetzung der Unternehmen, der Anwendung des Marginalprinzips und einem langfristig sinkenden L-förmigen Verlauf der Grenz- und Durchschnittskostenkurve aus, sind die individuelle Angebotsfunktion $p=p(x,v_1,...,v_m)$ und die (für den einzelnen Anbieter relevante) erwartete Nachfrage $x=x(p,u_1,...,u_n)$ Grundlage der Preisforderungsbildung jedes Anbieters. Die Anbieter gehen also jeweils bei ihrer Nachfrageschätzung von einer 'konjekturalen Preis-Absatz-Funktion' aus, die im folgenden auch als individuelle Nachfragefunktion bezeichnet ist. Für die simultane Bestimmung von Preis und Produktmenge jedes einzelnen Anbieters muß dann gelten, daß die langfristigen Grenzkosten $K'_{lang} = k$ gleich den langfristigen Grenzerlösen $E'_{lang} = p$ sind, wobei die Grenzkosten der individuellen Angebotskurve und die Grenzerlöse der individuellen Nachfragekurve entsprechen.[1)]

Zunächst müssen aber die Bestimmungsgrößen der individuellen Angebotsfunktionen abgeleitet werden. Für den Verlauf der langfristigen Grenz- und Stückkostenkurve sind die technischen Bedingungen der Produktion sowie die ökonomischen Bedingungen der Einkaufsmärkte maßgebend.

Bereits in Abschnitt 3.2.1.1. zu den Grundlagen der ökonometrischen Analyse wurde im Hinblick auf die technischen Bedingungen der untersuchten Produktion festgehalten, daß die einzelnen Unternehmen langfristig über verschiedene größenabhängige Kosteneinsparungsmöglichkeiten verfügen, so daß die langfristigen Grenz- und Durchschnittskostenkurven in Abhän-

---

1) Vgl. für den Fall der Vollkostenpreisbildung Kuhlo (Analyse), S. 144-146, sowie E. Schneider (Grundlagen), S. 91f.

gigkeit von der produzierten Menge beständig sinken. Kostenvorteile aus der (Anlagen)Größendegression werden auf dem stagnierenden Markt bei starker Angebotskonkurrenz in den Preisen weitergegeben, "... denn auch die kostengünstigste Kapazität ist wertlos, wenn die zugrunde gelegte Vollbeschäftigung nicht erreicht werden kann ..."[1]. Daher wird hier ebenfalls ein negatives Vorzeichen des Regressionskoeffizienten der Menge in der Schätzgleichung, d.h. im Preis/Kosten-Mengen-Diagramm eine inverse Angebotsfunktion, erwartet. Folglich hat der Satz von Schmalenbach: "Die Degression schreit nach Sättigung."[2] auch bei langfristiger Betrachtung (zusammen mit dauerhaft unterausgelasteten Kapazitäten sowie hohen Marktaustrittsbarrieren) Gültigkeit.

Die ökonomischen Bedingungen der Faktormärkte spiegeln sich in den variablen Stückkosten wider, die in den Schätzungen durch einen Erzeugerpreisindex der chemischen Industrie repräsentiert sind. Als weitere Bestimmungsgröße der Angebotsfunktion wird die Kapazitätsauslastung der jeweiligen Firma herangezogen. Steigende Kapazitätsauslastung als Ausdruck steigenden Nachfragedrucks führt an der Kapazitätsgrenze zu temporär steigenden Grenzkosten und damit zu einer Erhöhung der Preisforderung. Analog zur Bestimmung der langfristigen Angebotsfunktion für den Gesamtmarkt wird wieder von einem linearen Ansatz ausgegangen.

Damit kann die Angebotsfunktion für die betrachteten Unternehmen allgemein wie folgt beschrieben werden:

$$(18) \quad p_{it} = a_{i0} - a_{i1}x_{it} + a_{i2}EI_t + a_{i3}K_{it}$$

mit p_{it} - (Angebots)Preis des Anbieters i
x_{it} - bei Anbieter nachgefragte Menge
EI_t - ein Erzeugerpreisindex der chemischen Industrie
K_{it} - Kapazitätsauslastung des Anbieters i.

---

1) Kölbel und Schulze (Absatz), S. 666.
2) (Preispolitik), S. 63.

Diese Formulierung der Angebotsfunktion berücksichtigt aber noch nicht den Preiswettbewerb unter den Anbietern. Gleichung (19) enthält keine Aussagen darüber, wie die einzelnen Anbieter die Preisforderungen ihrer Konkurrenten bei der eigenen Preisforderungsbildung berücksichtigen.

Der hier zugrundegelegte und von Gutenberg[1] und Albach[2] übernommene Ansatz der 'doppelt-geknickten' Preis-Absatz-Funktion integriert die oligopolistische Reaktionsverbundenheit in die aus der Sicht des Anbieters gebildete Nachfragefunktion. "Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten beeinflussen die Wirkung der Preispolitik indirekt," - schreibt Kaas - "nämlich über die Reaktionen der Konsumenten."[3] Denn "die Anbieter konstatieren, daß Preisänderungen mehr oder weniger Substitutionen der Konsumenten hervorrufen. Der Substitutionseffekt zeigt dem Produzenten, in welchem Maße sein Absatz abhängig ist von seinem Preis und von den Preisen seiner Konkurrenten."[4] Albachs Interpretation der doppelt-geknickten Preis-Absatz-Funktion als eine Kurve unterschiedlicher Beweglichkeit der Nachfrage in Abhängigkeit von einer Zuordnung zur Stamm- oder Laufkundschaft und den Kosten des Lieferantenwechsels trifft die Situation auf dem untersuchten Markt ohne Einschränkungen. Auf geringe Preisdifferenzen reagieren die Stammkunden nicht, weil sie den Servicenutzen (langjährige Liefertreue, Lieferfähigkeit, anwendungstechnische Dienste, kulante Regelung von Reklamationen, Lagerabwertungshilfen) höher schätzen als die Preisvorteile aus einem Lieferantenwechsel, der nicht nur Informationskosten mit sich bringt, die angesichts der regen Infor-

---

1) Vgl. (Absatz, 17.), S. 238-272 für den Fall heterogener polypolistischer Konkurrenz, S. 272-321 für den Oligopolfall.
2) Vgl. (Gutenberg-Oligopol) und ders. (Preisbildung), ferner Gutenberg (Absatz, 17., S. 319-321) mit einer Darstellung des Albach-Modells; mit einem Überblick zu weiteren Modellen von Preis-Absatz-Funktionen Simon (Preismanagement), S. 61-77, S. 110-122 und S. 161-179;
zur jüngeren Diskussion des Gutenberg-Modells Sabel, Pöpping und Laufner (Diskussion), Laufner (Preisstarrheit), Piekenbrock (Preisabsatzfunktionen), ders. (Theorie) und ders. (Konsistenz), Ott (Konsistenz), Helmedag (Konstruktion) und Wied-Nebbeling (Preis-Absatzfunktion).
3) (Standort), S. 335.
4) Heertje (Preis-Absatzfunktionen), S. 303.

mationsaktivitäten der Konkurrenz allerdings nicht allzu hoch anzusetzen sind, sondern vor allem Umstellungs-, Umrüst- und/oder Versuchskosten, ehe die Produktion mit dem Gut eines Wettbewerbers wiederaufgenommen werden kann. Allerdings werden sie mit steigenden Preisdifferenzen für eine größere Zahl der industriellen Abnehmer tragbar, so daß es schließlich einen Preisunterschied in Abhängigkeit von den individuellen Kosten des Lieferantenwechsels gibt, bei dem ein Unternehmen zum Laufkunden wird.

Für die anbietenden Unternehmen bleibt bei der Abschätzung ihrer Nachfragefunktion die Frage, welches Maß sie für die Konkurrenzpreise heranziehen sollen: das durchschnittliche Preisniveau am Markt oder Einzelpreise von Konkurrenten. "Die Verwendung von Einzelpreisen läge für das Oligopol nahe, da dort definitionsgemäß fühlbare Abhängigkeiten zwischen einzelnen Produkten bestehen ..."[1] Da auf dem betrachteten Markt nicht zu viele Anbieter tätig sind, erscheint die Vermutung plausibel, daß die Nachfrager die Preise der einzelnen Anbieter bei ihren Nachfrageentscheidungen individuell berücksichtigen.

Damit kann die konjekturale Preis-Absatz- bzw. Nachfragefunktion allgemein wie folgt beschrieben werden[2]:

---

1) Simon (Preismanagement), S. 61.
2) Vgl. Albach (Gutenberg-Oligopol), S. 16; Simon (Preismanagement), S. 63f.

$$(19) \quad x_{it} = b_{i0} - b_{i1}p_{it} - b_{i2}\sinh(p_{it}-p_{jt}) + b_{i3}Y_t + b_{i4}PI_t$$

mit x_{it} - bei Anbieter i nachgefragte Menge
p_{it} - (Angebots)Preis des Anbieters i
p_{jt} - (Konkurrenz)Preis des Anbieters j
Y_t - verfügbares Einkommen in der betrachteten (Regional)Wirtschaft
PI_t - ein Produktionsindex der chemischen Industrie.

Neigung und Krümmung der Kurve im Preis-Mengen-Diagramm veranschaulichen, in welchem Ausmaß ein Anbieter Abnahmemengen verliert oder zu Lasten der Wettbewerber hinzugewinnt.

Unter Zuhilfenahme der Gleichungen (18) und (19) läßt sich nun die langfristige (marginalistische) Preisforderungsbildung bei einzelnen Firmen bestimmen.[1] Exemplarisch werden die Ergebnisse der ökonometrischen Schätzungen im folgenden für zwei Unternehmen dargestellt.

Zunächst sei die Preisbildung von Anbieter X untersucht. Die Schätzung seiner Angebots- und Nachfragefunktion ergab die Gleichungen (20) und (21):

$$(20) \quad p_{Xt} = -0{,}68 - \underset{(2{,}90)}{1{,}1\cdot 10^{-5}}x_{Xt} + \underset{(9{,}83)}{2{,}0\cdot 10^{-2}}EI_t + \underset{(3{,}62)}{7{,}6\cdot 10^{-3}}K_{Xt}$$

mit adj. $R^2 = 0{,}94$; DW = 2,45; F = 56,99

und

1) Empirische Überprüfungen eines solchen Ansatzes erfolgten erstmals 1979 und ausschließlich durch Albach (Pricing Behaviour), S. 534-536, und Simon (Dynamics).

$$(21)\quad x_{Xt} = -60.493 - \underset{(0,36)}{1.956}\,p_{Xt} - \underset{(1,39)}{18.622}\sinh(p_{Xt}-p_{Yt}) + \underset{(1,55)}{20,08}\,Y_t + \underset{(2,79)}{619,8}\,PI_t$$

mit adj. $R^2 = 0,83$; DW = 2,11; F = 13,05 und

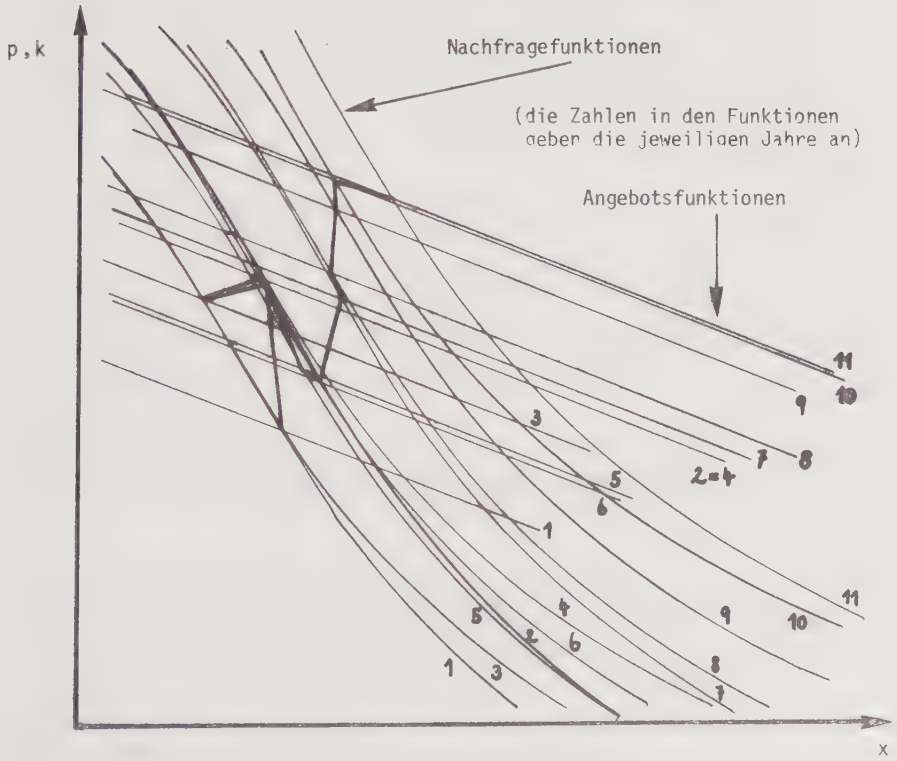
p_{Yt} - Preisforderung des Konkurrenten Y.

Gleichung (20) bestätigt die eingangs getroffenen Annahmen zur Angebotsfunktion. Bei seiner Preisforderungsbildung muß Anbieter X von einer langfristig inversen Angebotsfunktion ausgehen. Die Größendegressionseffekte führen zur negativen Steigung der langfristigen Grenz- und Durchschnittskostenkurve. Alle Koeffizienten sind statistisch gesichert (auf dem 99%-Niveau). Die zugehörige konjekturale Preis-Absatz-Funktion (21) stellt die Reaktionsverbundenheit der Anbieter über die Nachfrage der Abnehmer unter Beweis. Erhöht der Wettbewerber Y seine Preisforderung, gewinnt der Anbieter X Nachfragemengen und vice versa. Dieser Zusammenhang wurde auch für die anderen Anbieter des Marktes getestet und nicht falsifiziert. Eine Darstellung der Ergebnisse kann daher unterbleiben. Nicht ganz befriedigend ist die statistische Signifikanz der Preisparameter. Obgleich aber eine Schätzung der Nachfragefunktion allein auf Basis der Preisdifferenzen zwischen Anbieter X und anderen Anbietern (wie etwa Y) zu hochgesicherten Nachfragefunktionen führt, wird trotz etwas schlechterer statistischer Absicherung die in der Theorie des Nachfrageverhaltens begründete Funktion herangezogen.

Abbildung 12 gibt die Entwicklung der Preisbildung von Anbieter X im Preis/Kosten-Mengen-Diagramm wieder. Die Schätzgleichungen (20) und (21) sind als Kurvenscharen analog zu Abbildung 11 eingetragen. Die Abbildung zeigt, daß die Nachfragefunktion in einem weiten Bereich relativ preisunelastisch ist und daß offensichtlich starke Kostenerhöhungen, die in den Verschiebungen der Angebotskurven nach rechts zum Ausdruck kommen, bei noch leicht gestiegener Nachfrage nach dem Produkt des Anbieters X dessen Preispolitik determinie-

ren. Deutliche Kostenrückgänge, gepaart mit schlechter Kapazitätsauslastung, führen etwa vom Jahr vier auf das Jahr fünf bei konstanter Nachfrage zu deutlichen Preissenkungen; Kostensprünge insbesondere bei den Rohstoffen zusammen mit steigender Kapazitätsauslastung bedingen etwa in den Jahren sechs auf sieben bzw. acht auf neun zusammen mit noch steigender Nachfrage bei Anbieter X steigende Preise.

Abbildung 12: Der Preisbildungsprozeß bei Anbieter X



Auch Anbieter Y hat - wie alle anderen Anbieter am betrachteten Markt - eine inverse Angebotsfunktion. Die Schätzung seiner langfristigen Angebotsfunktion führt zu:

$$(22)\quad p_{Yt} = -0{,}28 - \underset{(2{,}06)}{0{,}99\cdot 10^{-5}} x_{Yt} + \underset{(7{,}99)}{2{,}0\cdot 10^{-2}} EI_t + \underset{(2{,}12)}{9{,}6\cdot 10^{-3}} K_{Yt}$$

mit adj. $R^2 = 0{,}88$; DW = 2,37; F = 25,26.

Im Vergleich etwa zu Anbieter X kommt der Kapazitätsauslastung bei Anbieter Y etwas mehr Bedeutung zu. Da dieses Unternehmen stets eine überaus vorsichtige Kapazitätspolitik betrieb und in vielen Jahren die beste Auslastung aller gebietsansässigen Anbieter aufwies, mußte es temporär höhere Grenzkosten hinnehmen. Zusammen mit der konjekturalen Nachfragefunktion

$$(23)\quad x_{Yt} = -33.699 - \underset{(0{,}95)}{8.618} p_{Yt} - \underset{(0{,}51)}{22.465}\sinh(p_{Yt}-p_{Zt}) + \underset{(1{,}46)}{34{,}6} Y_t + \underset{(2{,}27)}{854} PI_t$$

mit adj. $R^2 = 0{,}65$; DW = 1,60; F = 5,73 und

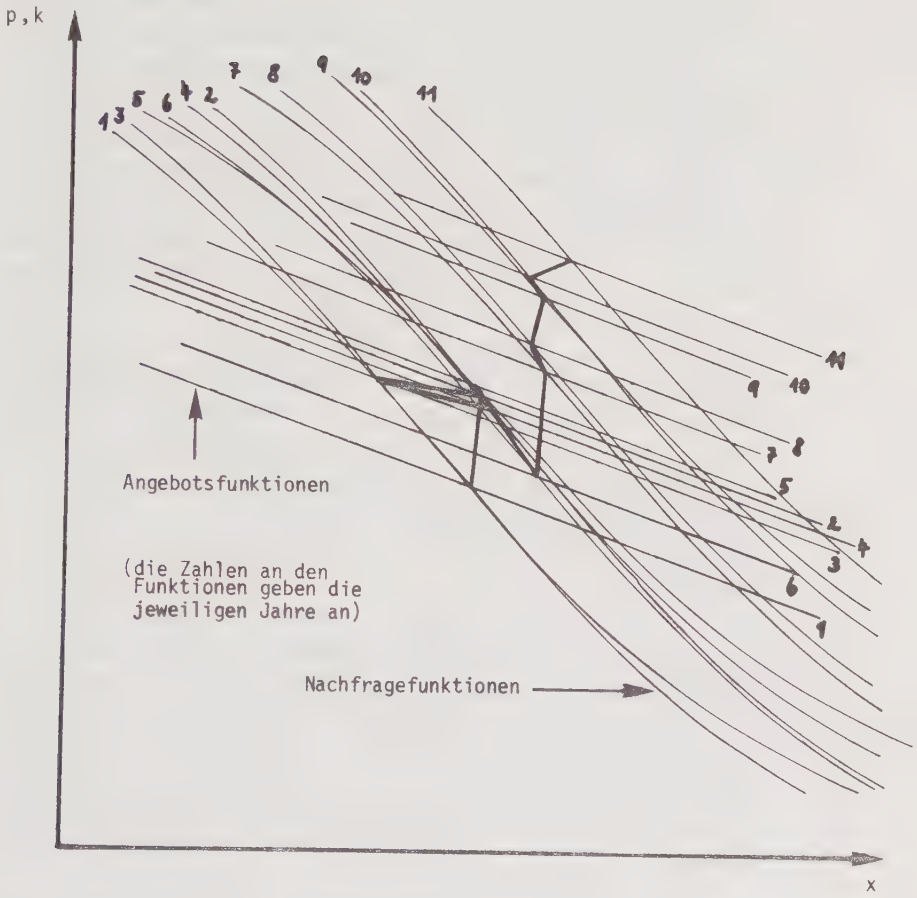
p_{Zt} - Preisforderung des Konkurrenten Z

ergibt sich das System von Angebots- und Nachfragefunktionen im Preis/Kosten-Mengen-Diagramm wie in Abbildung 13 dargestellt.

Aus diesen beispielhaft an zwei Anbietern dokumentierten Ergebnissen der empirischen Überprüfung der vorgestellten Hypothesen lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

- Die Preisforderungsbildung der einzelnen Anbieter unterliegt - soweit theoretisch zu erwarten - im wesentlichen denselben Gesetzmäßigkeiten, wie sie auch für das Gesamtangebotsverhalten gelten. Das allgemeine Kostenniveau beeinflußt neben der Nachfrage ebenso das Angebots-

Abbildung 13: Der Preisbildungsprozeß bei Anbieter Y



verhalten wie die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung neben den Preisforderungen das Nachfrageverhalten. Diese Markteinflußgrößen müssen auch bei der Ermittlung der langfristigen Angebots- und Nachfragefunktionen der einzelnen Anbieter Berücksichtigung finden.

Es bestätigt sich mit der langfristig inversen Angebotsfunktion - die für alle am Markt ansässigen Anbieter ermittelt wird - die Relevanz der Kostendegression im Preisbildungsprozeß für jedes einzelne Unternehmen.

- Die Angebotsfunktionen zeigen deutliche Unterschiede zwischen den einzelen Produzenten, die sich auf die unterschiedliche individuelle Realisierung der Größendegressionseffekte zurückführen lassen. Diese wiederum erlauben Rückschlüsse auf mögliche Strategien. Wie aus den Schätzgleichungen (20) und (22) hervorgeht, könnte sich Anbieter X stärker an der Strategie der allgemeinen Preisführerschaft orientieren als etwa Anbieter Y, der bei Betrachtung des Marktverhaltens-Absatzinstrumente-Portfolios (vgl. Abbildung 3) wohl eher eine 'Hochpreispolitik' verfolgen könnte. Weitere Hinweise hierzu wird es im folgenden herauszuarbeiten gelten.
- Die Preiselastizität der Nachfrage ist bei einigen Anbietern größer als jene der Gesamtnachfrage, d.h. bei diesen Unternehmen reagieren die Abnehmer stärker auf Preisänderungen. Dieser Umstand legt den betroffenen Unternehmen eine stärkere Orientierung an einer Strategie der (selektiven oder allgemeinen) Preisführerschaft nahe - verspricht sie doch direkte (Mengen)Reaktionen.
- Auch die Preisdifferenzen der Anbieter untereinander führen zu erheblichen Mengenreaktionen der Abnehmer: Erhöht ein Wettbewerber seine Preisforderung, kann ihm der Konkurrent in Abhängigkeit von der Differenz zum eigenen Preis Nachfragemengen und damit Marktanteile abnehmen. So wird der Nachweis oligopolistischer Reaktionsverbundenheit der Konkurrenten untereinander geführt.

Für die Diskussion der strategischen Alternativen auf stagnierenden Märkten mit Überkapazitäten ergibt sich daraus, daß

- der Handlungsspielraum in der Preispolitik ceteris paribus sehr eng begrenzt ist durch die allgemeine Kostenentwicklung, die Wettbewerbssituation im Oligopol und die, wenngleich relativ breit gestreute, so dennoch einflußreiche Nachfrage.

- Abweichungen von der vorgezeichneten Linie der Preispolitik nur durch Rückgriff auf andere strategische Optionen möglich sind. Unter Aufgabe der ceteris paribus-Bedingung lassen sich dann strategische Spielräume der Unternehmen sowohl im Feld der allgemeinen Qualitätsführerschaft als auch der selektiven Leistungsspezialisierung (vgl. Abbildung 5) ausmachen. Zusammen mit einer entsprechend gewählten Kapazitäts- und Investitionspolitik können damit - wie zu zeigen sein wird - strategische Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

3.2.2. Produktpolitik: Die Marktdurchdringung

Bereits im Abschnitt 2.1.2.2. wurde dargestellt, daß die - wie Gutenberg es nennt - "wirtschaftliche Entwicklung dahin geführt (hat), daß der Wettbewerb nicht nur mit den Mitteln der Preispolitik, sondern auch mit den Mitteln der Produktgestaltung oder - mehr im zeitlichen Verlauf gesehen - der Produktvariation ausgetragen wird."[1] Über die Produktpolitik kann (auf unvollkommenen Märkten) das Verhalten der Abnehmer beeinflußt, der Markt gestaltet und können Marktveränderungen adaptiert werden. Produktpolitik ist dabei im weiten Sinn gemäß Gutenberg nicht nur als "... die Ausstattung der einzelnen Güter mit funktionalen und akquisitorischen Eigenschaften"[2] definiert, sondern umfaßt auch die Erweiterung oder Einengung des Verkaufs- bzw. Produktprogramms.[3] Diese breite Begriffsauffassung ist insofern vertretbar, als Produkt- und/oder Angebotsvariationen, also "... Aktivitäten, die sich auf das Angebot mehrerer Sorten oder Arten eines Gutes erstrecken"[4], über die Veränderungen am Produkt oder dessen Angebot zu einer Vertiefung und Verbreiterung des

---

1) (Absatz, 17.), S. 521. "Qualitätswettbewerb und Preiskonkurrenz schließen sich gegenseitig nicht aus. Sie sind nur eben zwei verschiedene absatzpolitische Mittel im Wettbewerbskampf der Betriebe." (Ebenda). Vgl. zum Verhältnis von Preis- und Nicht-Preiswettbewerb ferner insbesondere Abbott (Qualität), S. 21-26 und S. 200-223, der feststellt, daß die Preistheorie mit der Annahme gegebener Qualität der Produkte einen Vorhang vor das wichtige Gebiet der Qualitätsvariation ziehe: "Die andere Hälfte des Bildes kann nur erarbeitet werden, wenn man die Qualität als variable Größe berücksichtigt." (S.26), sowie Hoppmann (Konzept), S. 11-14, Machlup (Wettbewerb), S. 159-164, und Klatt (Qualität), S. 43-47, die ebenfalls den Einfluß auf den Wettbewerbsgrad untersuchen.

2) (Absatz, 17.), S. 509.

3) Sabel (Produktpolitik, S. 39) zieht diese Begriffsbestimmung nicht heran, weil sie "... wohl kaum aber jene Aktivitäten deutlich kennzeichnet, die darin bestehen, daß Unternehmungen nach neuen Produktideen suchen und neue Produkte im Markt einführen." Den Absichten der vorliegenden Untersuchung, die von einem gegebenen Produkt ausgeht, das weitergeführt werden soll, entspricht die Definition Gutenbergs jedoch genau.

4) Ebenda, S. 41.

Produktprogrammes führen, das immer noch denselben oder ähnlichen Zwecken dient.[1)]

3.2.2.1. Der strategische Handlungsraum

"Die Chancen, die in dem Reichtum an Variationsmöglichkeiten und in der Anpassungsfähigkeit an wechselnde technische und ökonomische Situationen bestehen, machen die Verkaufsprogramme zu absatzpolitischen Instrumenten höchster Bedeutsamkeit für die Sicherung des Bestandes und des Wachstums der Unternehmen."[2)] Angesichts der besonderen Bedeutung, die der Produkt- und Programmpolitik gerade auf stagnierenden Märkten (mit unterausgelasteten Kapazitäten) zugewiesen wird[3)], sollen die wesentlichen Elemente einer am Wettbewerb und dem Produkt (der Leistung) orientierten Strategie für den untersuchten Markt herausgearbeitet werden. Im Strategien-Gitter (vgl. Abbildung 5) sind damit die Felder 'allgemeine Qualitätsführerschaft' sowie 'selektive Leistungsspezialisierung' angesprochen.

Die Analyse kann sich zumindest teilweise auf eine von Ansoff[4)] entwickelte Konzeption der Produktpolitik im weiten Sinne stützen. Dort erfolgt eine Klassifizierung möglicher

---

1) Vgl. zur Abgrenzungsproblematik eines 'neuen' gegenüber einem lediglich 'veränderten' Produkt: Priemer (Produktvariation), S. 21-23.

2) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 509, sowie ders. (Produktionsprogramme, S. 667): "Es kann kein Zweifel daran bestehen, daß das Produktionsprogramm die wichtigste einzelwirtschaftliche wachstumsbestimmende Größe ist ..." Ähnlich der Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (Produktprogrammpolitik), S. 96.

3) "Der Entschluß, das Produktionsprogramm zu erweitern, liegt dann nahe, wenn die Beschäftigungslage des Unternehmens ungünstig ist, die technischen Anlagen also nicht optimal ausgelastet sind. ... Der Sinn der Programmerweiterung besteht in diesem Fall darin, Leerkosten in Nutzkosten umzuwandeln." (Gutenberg (Produktionsprogramme), S. 673); vgl. ferner Hall (Strategies), S. 78-81, Hamermesh and Silk (Stagnant Industries), S. 164, Meffert (Planungskonzepte), S. 207, und W.R. Smith (Product Differentiation), S. 372f.

4) Vgl. (Model) sowie (Strategies) und (Management-Strategie), S. 146-156, ferner Pümpin (Strategische Führung), S. 74.

absatzpolitischer Maßnahmen über die Verknüpfung von Produkt und Markt: Die Kombination eines vorhandenen Produktes mit einem bereits bedienten Markt wird als 'market penetration' (Marktdurchdringung), die des existierenden Produktes mit neuen Märkten als 'market development' (Marktentwicklung) und die eines existierenden Marktes mit neuen Produkten als 'product development' (Produktentwicklung) bezeichnet; der Absatz neu entwickelter Produkte auf bislang nicht belieferten Märkten stellt schließlich 'Diversifikation' (vertikaler, horizontaler oder lateraler Art in Abhängigkeit vom Grad der Verbundenheit mit dem bisherigen Produkt) dar.

Die hier zu identifizierende Produktpolitik kann sich unter der Prämisse, daß die Unternehmen das untersuchte Produkt fortführen wollen, nur auf zwei Felder der Ansoff-Matrix beziehen, nämlich das der Produktentwicklung in einem engeren Sinne und das der Marktentwicklung.[1] Bei der Produktentwicklung in einer engen Fassung liegt die Betonung auf der Verbesserung, Variation und Differenzierung der funktionalen und akquisitorischen Eigenschaften des (geführten) Produktes auf dem bisherigen Markt. Sie wird hier im Gegensatz zu Ansoff als 'Marktdurchdringung' bezeichnet, weil es Ziel aller in diesem Bereich zu treffenden strategischen Maßnahmen ist, den existierenden Markt intensiver und weitreichender auszuschöpfen bzw. zu durchdringen.[2] Der Marktentwicklung liegt hier in erster Linie der strategische Gedanke der 'Marktausweitung' im Sinne der Erschließung neuer Anwendungsgebiete zugrunde, d.h. es wird in der Regel ein Substitutionsprozeß in diesen Anwendungsbereichen angestrebt. Beide verbleibenden Untersuchungsfelder der Produktpolitik sind bis zu einem gewissen Grad wiederum mit preispolitischen Alternativen verknüpft. Während hinter der Strategie der Marktdurchdringung,

---

1) Einen anderen Weg wählen Johnson und Jones (New Products), die durch die Einbeziehung von modifizierten Märkten und Produkten zu einer Neun-Felder-Matrix gelangen.

2) Vgl. etwa Kotler (Marketing-Management), der als Produktentwicklungsmöglichkeiten aufführt: "(a) Das Unternehmen entwickelt neue Produkteigenschaften, indem es vorhandene Eigenschaften adaptiert, modifiziert, vergrößert, verkleinert, ersetzt, umordnet, ins Gegenteil umkehrt oder kombiniert. (b) Das Unternehmen stellt mehrere, in der Qualität unterschiedliche Versionen des Produktes her ..." (S. 77).

unabhängig davon, ob sie über die 'allgemeine Qualitätsführerschaft' oder die 'selektive Leistungsspezialisierung' verfolgt wird, mehr die Absicht steht, langfristig hohe Preise durchzusetzen, kommt für die Strategie der Marktausweitung, die unmittelbar größere Absatzmengen anvisiert, auf dem untersuchten Markt eher eine Niedrigpreispolitik in Frage. Letztere kann daher nicht unabhängig von der diskutierten Strategie der allgemeinen bzw. selektiven Kostenführerschaft (vgl. Abbildung 5) gesehen werden.

Ausgangspunkt der strategischen Überlegungen zur Produktpolitik ist wieder das in Abbildung 1 dargestellte Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmung und Umwelt. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das 'Kundenproblem', das es mit Hilfe der unternehmenseigenen Lösungstechnik zu bewältigen gilt. Erste Planungsaufgabe ist es daher, (mögliche und tatsächliche) Produktfunktionen und -verwendungen aus der Sicht der Abnehmer zu ermitteln. Im Rahmen einer Produktanforderungsanalyse müssen Produkt-, d.h. im industriellen Bereich in erster Linie Sachansprüche sowie Service- und Informationsansprüche identifiziert werden. Denn "sie bilden den Kernpunkt des Bemühens, marktgerechte Angebote zu schaffen."[1] Diese Informationen allein genügen aber noch nicht. Im zweiten Schritt ist zu prüfen, welches Angebotsprogramm die Konkurrenz auf dem untersuchten Markt entwickelt hat. Bei der vorliegenden oligopolistischen Interdependenz gilt es ferner, produktspezifische Pläne und Entwicklungsmöglichkeiten der Wettbewerber, also potentielle Lösungstechnologien, abzuschätzen. Analog zur Bildung der Preisforderungen schlagen sich auch hier die produktpolitischen (Re)Aktionen der Konkurrenz in (Mengen)Reaktionen der Abnehmer nieder. Die Betrachtung darf sich im übrigen nicht auf die bereits etablierten Wettbewerber beschränken: Sowohl Anbieter potentieller Substitutionsprodukte als auch potentielle Anbieter des betrachteten Produktes, die auf benachbarten Produktmärkten oder in vor- bzw. nachgelagerten Produktionsstufen tätig sind, müssen Berücksichtigung finden, soll die Wettbewerbssituation bezogen auf das Produkt zutreffend charakterisiert werden. So beruhen alle "... pro-

1) Koppelmann (Produktmarketing), S. 29.

duktpolitischen Maßnahmen ... in der Regel auf jener akquisitorischen Sensibilität, die marktwirtschaftliche Systeme kennzeichnet."[1)]

Ziel einer Strategie der Marktdurchdringung ist es wiederum, über die akquisitorischen Wirkungen der produktpolitischen Maßnahmen langfristig den Gewinn zu maximieren. Im folgenden sollen die auf dem untersuchten Markt möglichen strategischen Handlungsalternativen beschrieben und dann die Entscheidungssituationen der Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten skizziert werden. Dabei kann auf die in der Literatur formulierten Entscheidungsmodelle für produktpolitische Maßnahmen nur bedingt zurückgegriffen werden, da "... sie wegen der Fülle der Interdependenzbeziehungen, die sie berücksichtigen, ... eine Fülle von Informationen von einer Genauigkeit benötigen, die in praktischen Entscheidungssituationen nicht beschaffbar sind."[2)] Schließlich erfolgt eine knappe Darstellung der von den Anbietern tatsächlich betriebenen Produktpolitik, die deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Wettbewerbern erkennbar werden läßt und so die strategische Bedeutung dieses absatzpolitischen Instrumentes unterstreicht.

3.2.2.2. Die Strategie der Marktdurchdringung

Abbildung 14 zeigt die mit der Produktvariation und -differenzierung[3)] verknüpften strategischen Handlungsmöglichkeiten auf dem betrachteten Chemiemarkt. Unabhängig davon, ob die Qualitätsführerschaft für den gesamten (Produkt)Markt oder nur für einzelne Segmente angestrebt wird, bieten sich als Maßnahmen - zunächst ohne Berücksichtigung der jeweiligen Kosteneffekte - an:

---

1) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 509.
2) Sabel (Produktpolitik), S. 90.
3) Zur Begriffsabgrenzung vgl. Priemer (Produktvariation), S. 23-25; Produktdifferenzierung wird dort statisch im Sinne des am Markt vorhandenen Angebots unterschiedlicher, miteinander konkurrierender Qualitäten des 'gleichen Produktes' eines Unternehmens (zur Abhebung von Konkurrenzprodukten und zur Gewinnung unterschiedlicher Abnehmergruppen) und Produktvariation dynamisch im Sinne der qualitativen Veränderung des Produktes im Zeitablauf verstanden.

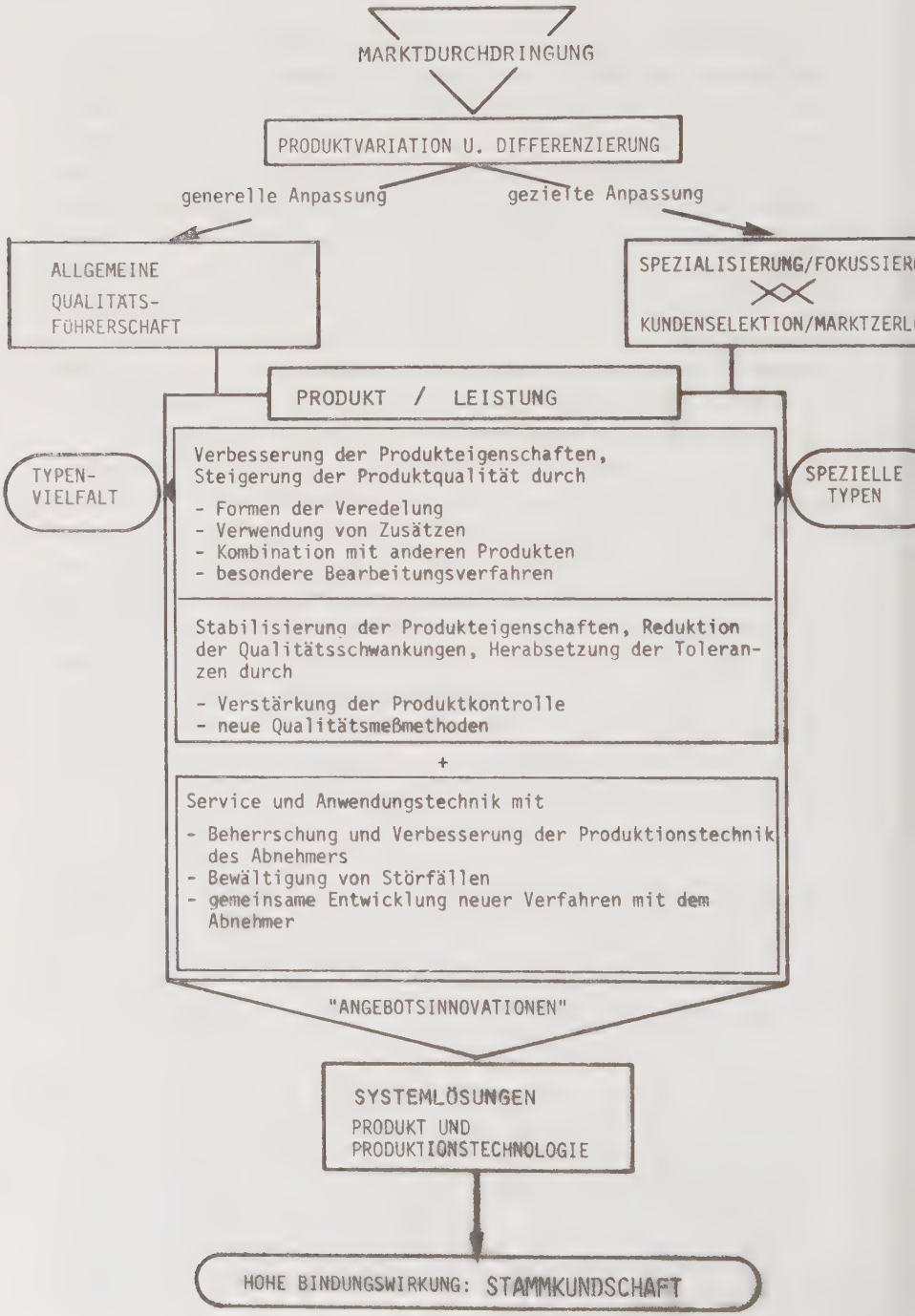
Die Verbesserung der Produkteigenschaften[1] und - hier besonders wichtig - ihre Stabilisierung. Insoweit liegt angesichts der industriellen Abnehmer der Gestaltungsschwerpunkt auf den funktionalen Eigenschaften; ihre genaue Spezifikation muß allerdings aus Datenschutzgründen unterbleiben. Gemäß der Produktbeschreibung lassen sich zahlreiche physikalisch/chemische Eigenschaften zur (technisch-analytischen) Qualitätsbestimmung heranziehen; sie können durch Formen der Veredelung, Verwendung von Zusätzen, Kombination mit anderen Produkten und/oder besondere Bearbeitungsverfahren gezielt eingesetzt werden. Um das akquisitorische Potential voll auszuschöpfen, bedarf es neben der solchermaßen erzielbaren Steigerung der Produktdifferenzierung bzw. -qualität der langfristigen Gewährleistung ihrer Stabilität. Selbst geringe Qualitätsschwankungen werden von den Abnehmern im Hinblick auf produktionstechnische Risken nicht hingenommen. In direktem Zusammenhang zu den funktionalen Produkteigenschaften stehen im untersuchten industriellen Geschäft Serviceleistung und Anwendungstechnik.[2] Letztere dienen der Beherrschung und Verbesserung der Produktionstechnik des Abnehmers auf der Basis des vom Anbieter gelieferten Vorproduktes sowie der Bewältigung von Störfällen. Besondere Bedeutung kommt der gemeinsam von Anbieter und Abnehmer betriebenen Entwicklung neuer Produktvarianten und/oder Produktverfahren zu. Daraus resultieren nahezu 'maßgeschneiderte' Systemlösungen für

---

1) Vgl. Klatt (Qualität, S. 22-28): "Alle ökonomisch wesentlichen Eigenschaften sind Attribute ..." (S. 23) und "Die Wirtschaftssubjekte entscheiden über die Auswahl der Attribute." (S. 25); ferner Lücke (Qualitätsprobleme, S. 265-268): "Ein Gut wird in qualitativer Hinsicht durch die Eigenschaften beschrieben, welche die Subjekte ihm beimessen. Die Qualität eines Gutes ist demnach als die Menge der zugeordneten Eigenschaften zu verstehen." (S. 266).

2) "Die Bedeutung dieser anwendungstechnischen Abteilungen ist für die industrielle Chemie aussergewöhnlich gross." (Pump (Unternehmensgrösse), S. 143). Sie schließt "... Forschungsarbeiten, die auf Veränderung des Produktes bzw. Verbesserung der Produkteigenschaften im Hinblick auf die Verwertungsverfahren gerichtet sind, andererseits aber auch die Entwicklung neuer oder die Verbesserung alter Verwertungsverfahren unter der Voraussetzung eines gegebenen Produktes ein." (Hinterhuber (Innovationsdynamik), S. 11). Zur allgemeinen Bedeutung vgl. Meffert (Koordination), insbes. S. 344.

Abbildung 14: Zur Strategie der Marktdurchdringung



jeden (größeren) Abnehmer, die genau auf dessen individuelle Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Abbildung 14 unterstreicht, daß die Strategie der allgemeinen Qualitätsführerschaft und jene der selektiven Leistungsspezialisierung, also "... product differentiation and market segmentation are closely related (perhaps even inseparable) concepts ..."[1] Dennoch soll versucht werden, im Hinblick auf die absatzpolitschen Ziele und Wirkungen der einzelnen Maßnahmen zumindest graduelle Unterschiede zwischen beiden Strategien offenzulegen.

Hauptansatzpunkt der Strategie der allgemeinen Qualitätsführerschaft ist das Bemühen, mit Hilfe der Produktdifferenzierung eine Stabilisierung des eingeführten Produktes auf dem Gesamtmarkt zu erreichen.[2] Die beschriebenen Differenzierungsmaßnahmen lassen sich trennen in Variationen der Grundtypen des Produktes (Standardausführungen) und Veränderungen der Ausführungsarten der Grundtypen. Durch die Anzahl der Grundtypen wird die Breite und durch die Zahl der Ausführungsarten die Tiefe des Produktionsprogrammes festgelegt.[3] Eine Unternehmung bzw. Geschäftseinheit, die d Grundtypen und u Ausführungsarten in ihrem Produktprogramm führt, bietet insgesamt

$$(24) \quad k = \sum_{i=1}^{d} \sum_{j=1}^{u} x_{ij} \qquad \text{mit } i=1,\ldots,d \text{ Grundtypen und } j=1,\ldots,u \text{ Ausführungsarten}$$

Produktvarianten an.

Wird zunächst nur der einfachste Fall eines 'Ein-Grundtyp-Eine-Ausführungsart-Unternehmens' betrachtet, der allen Ausgangsmodellen des Nicht-Preis-Wettbewerbs zugrundeliegt, nämlich "... daß es um die Entscheidungsprobleme eines Einproduktunternehmens geht, das über die grundsätzliche Art des von ihm herzustellenden und anzubietenden Produktes bereits entschieden hat und nun vor dem Problem steht, welche

---

1) W.R. Smith (Product Differentiation), S. 369.
2) Vgl. Grüneberg (Produkt-Management), S. 131.
3) Vgl. Kilger (Produktions- und Absatzplanung), S. 543f.

spezielle Variante der Qualität dieses Produktes es herstellen und anbieten soll"[1], zielt die Entscheidung darauf ab, "... to shift or to change the slope of the demand curve for the market offering of an individual supplier."[2] Qualitätsverbesserungen intendieren - auch in Kombination -:

- eine generelle Senkung der Preiselastizität der Nachfrage; Machlup spricht von einer 'verfeinernden' Qualitätssteigerung.[3]
- eine Erhöhung der Preiselastizität der Nachfrage; 'vulgarisierende' Qualitätsverbesserungen ließen eine starke Absatzausweitung bei nur wenig gesenktem Verkaufspreis erwarten.
- eine elastizitätsneutrale Verschiebung der Nachfragekurve über eine 'popularisierende' Qualitätsverbesserung.[4]
- die Ausdehnung des reaktionsfreien Bereiches in der oligopolistischen konjekturalen Preis-Absatz-Funktion über eine hier als 'stabilisierend' bezeichnete Qualitätsverbesserung; d.h. der Bereich niedriger Preiselastizität der Nachfrage in der doppelt-geknickten Preis-Absatz-Funktion soll durch die Qualitätsverbesserung erweitert werden, damit die Reaktionsverbundenheit der Anbieter im Oligopol untereinander abgeschwächt wird und mehr Abnehmer zur 'Stammkundschaft' des Anbieters zählen (vgl. auch Abbildung 14).

Eine Ausweitung der Entscheidungssituation auf die Probleme, die aus der gleichzeitigen Produktion mehrerer Grundtypen und/oder Ausführungsarten eines Produktes resultieren,

---

1) Sabel (Produktpolitik), S. 88); er bezeichnet diesen Fall dort als "Einprodukt-Einqualität-Unternehmen".
2) W.R. Smith (Product Differentiation), S. 370.
3) (Wettbewerb), S. 173.
4) Vgl. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 525-527 mit einer Beschreibung für den Oligopol-Fall, sowie Machlup (Wettbewerb), S. 173, Fn. 8, mit dem Hinweis: "Eine horizontale Parallelverschiebung der Preis-Absatzkurve würde die Elastizität bei jedem gegebenen Preis natürlich verringern. Dies ist klar, da die relative Mengenzunahme in höheren Preislagen wesentlich größer wäre als in niedrigen. Wenn nun eine popularisierende Qualitätsverbesserung definitionsgemäß elastizitätsneutral sein soll, dann impliziert sie eine Rechtsverschiebung der Preis-Absatzkurve mit gleichzeitiger Verringerung des Neigungsgrades."

gestaltet die Analyse aufgrund der zu berücksichtigenden Interdependenzbeziehungen ungleich schwieriger. Denn nun müssen die Beziehungen der Substitutionalität und Komplementarität[1] zwischen den einzelnen Grundtypen und Ausführungsarten bei der Bestimmung der akquisitorischen Wirkungen der Produktdifferenzierungen einbezogen werden. Es läßt sich dann im wesentlichen nur prüfen, welche Abhängigkeiten zwischen der Summe der Absatzhöchstmengen aller Grundtypen und Ausführungsarten und der Produktdifferenzierung bei gegebenen Preisen der Produktvarianten bestehen. Hierbei wird fast durchweg festgestellt, daß mit zunehmender Produktdifferenzierung die Summe der Absatzhöchstmengen aller Typen und Ausführungsarten eines Unternehmens (allerdings mit abnehmender Rate) steigt.[2]

Gutenberg macht klar, welche besondere Bedeutung der Produktdifferenzierung unter Oligopolbedingungen - also denen des untersuchten Marktes - zukommt. Nur die qualitätspolitisch aktiven Unternehmen können den Vorteil zu nutzen suchen, "... der für sie darin besteht, daß die Reaktionszeit der Wettbewerbsunternehmen, sofern sie mit wettbewerbsfähigen Erzeugnissen antworten wollen, nicht beliebig zu verkürzen ist ..."[3] Damit könnten sie sich einen steten Vorsprung[4], also eine Vorzugsstellung unter der Konkurrenz sichern: "... successful product differentiation will result in giving the marketer a horizontal share of a broad and generalized market ..."[5]

Bei der auf Kundenselektion und Fokussierung gerichteten Produktpolitik wird zunächst von den Bedürfnissen und Vorstellungen der Abnehmer zu Produktfunktion und -verwendung ausge-

---

1) Vgl. z.B. Gutenberg (Absatz, 17.), S. 545-549.
2) Vgl. etwa Kilger (Produktions- und Absatzplanung), S. 545f.
3) (Absatz, 17.), S. 524f.
4) "Infolgedessen gewährt die Produktvariation als Mittel im Wettbewerbskampf viel größere Aussichten, einen Vorsprung vor den anderen Unternehmen zu gewinnen und zu halten, als eine preispolitische Maßnahme, die jederzeit durch entsprechende preispolitische Aktionen der Wettbewerbsunternehmen neutralisiert werden kann." (Ebenda).
5) W.R. Smith (Product Differentiation), S. 370.

gangen. Ziel ist die Marktzerlegung bzw. Abnehmerselektion so, daß über die Aufteilung eines (Gesamt)Marktes in abgegrenzte Untergruppen von Kunden, von denen jede einen (Teil) Zielmarkt darstellt, diese (jeweils) mit einer bestimmten Produktpolitik erreicht werden können.[1] "Buyer selection with attention to structural considerations is an especially important strategic variable in mature industries and in those where barriers caused by product differentiation or technological innovation are hard to sustain."[2] Für den betrachteten Markt kommen vier der von Wind und Cardozo[3] für industrielle Abnehmer vorgeschlagenen Segmentierungskriterien in Frage:[4]

- der Endverwendermarkt; im vorliegenden Fall bietet sich eine Abgrenzung anhand der einzelnen belieferten industriellen Branchen und der dortigen kostenmäßigen, technischen und absatzpolitischen Bedeutung des betrachteten Gutes als Vorprodukt an.
- die Produktverwendung, hier im Sinne der Produktverarbeitung; in Abhängigkeit von den einzelnen Weiterver- und -bearbeitungsverfahren der Abnehmer, die unterschiedlich technologieintensiv sind, lassen sich Trennungen vornehmen.
- die Kundengröße, die allerdings mit der Branche korreliert ist.
- die Verwendungsrate, die wiederum durch die Produkttechnologie und/oder Größe der Abnehmer beeinflußt wird.

Auf der Basis solchermaßen abgeleiteter Marktsegmente lassen sich dann die für jede Zielgruppe erforderlichen Produktvariationen bzw. -differenzierungen vornehmen, so daß "... successful application of the strategy of market segmentation tends to produce depth of market position in the segments

1) Vgl. Kotler (Marketing-Management), S. 201f.
2) Porter (Strategy), S. 109.
3) Vgl. Wind and Cardozo (Segmentation), die auch über eine eher geringe Anwendung der (ex-ante) Segmentierungsstrategie auf industriellen Märkten berichten: "... segmentation is used primarily to describe ex-post events, and not as an explicit strategy which provides the foundation for the industrial marketing program." (S. 161).
4) Vgl. auch Porter (Strategy), S. 110-122.

that are effectively definded and penetrated. The differentiator seeks to secure a layer of the market cake, whereas one who employs market segmentation strives to secure one or more wedge-shaped pieces."[1)]

Alle bisherigen Überlegungen beschränken sich aber auf die Frage, wie die Strategie der Marktdurchdringung über Produktdifferenzierung auf die Absatzbedingungen und -möglichkeiten des Anbieters wirkt. Wie in der Preispolitik müssen auch die Auswirkungen der geschilderten langfristigen produktpolitischen Maßnahmen auf die Angebotsseite ins Kalkül miteinbezogen werden. Insbesondere ist der Einfluß der Maßnahmen zur Produktdifferenzierung auf die Produktionskosten einer Prüfung zu unterziehen. Allgemein wird davon ausgegangen, daß Qualitätsverbesserungen auch zu höheren Produktionskosten führen.[2)] Als Ursachen hierfür werden die höheren Kosten der Arbeitsvorbereitung, Kosten für zusätzliche Maschinen, Aggregate und/oder Werkzeuge, also die gesamten Produktionsanlauf- und Umrüstkosten, die zu einer Erhöhung des Fixkostenblocks führen, genannt. Sind daneben höherwertige, andere und/oder größere Mengen bisheriger Rohstoffe bzw. Vorprodukte erforderlich, d.h. ändern sich die Einsatzverhältnisse der variablen Produktionsfaktoren, können sich auch die variablen Kosten erhöhen. Im untersuchten Fall entstehen nicht nur beträchtliche Umrüstkosten, sondern mit zunehmender Produktvariation verschlechtert sich auch die Raum-Zeit-Ausbeute der Anlagen erheblich.[3)]

"Damit ergibt sich die Frage, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Qualitätsvariation vorteilhaft erscheint."[4)] Wenn also eine Unternehmung aus Wettbewerbsgründen ein hohes Maß an Produktdifferenzierung für notwendig hält, welchen Preis müßte es dann für das erforderliche Maß an betriebstechnischer Flexibilität zu tragen bereit sein?

---

1) W.R. Smith (Product Differentiation), S. 370.
2) Vgl. vor allem Lücke (Qualitätsprobleme), S. 279-297, und Gutenberg (Absatz, 17.), S. 527, sowie Klatt (Qualität), S. 36, und Kotler (Marketing-Management), S. 216f.
3) Vgl. für die Chemie allgemein Kölbel und Schulze (Wirtschaftlichkeitsstudien), S. 26.
4) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 527.

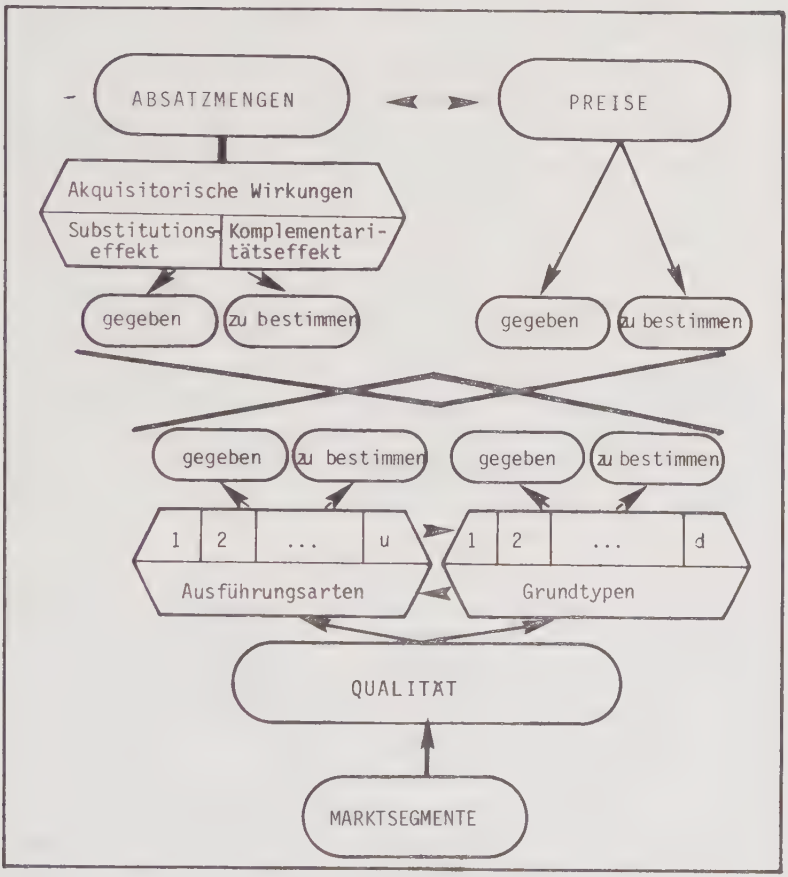
D.h., es geht generell "... um das Verhältnis zwischen den akquisitorischen Wirkungen der Erzeugnisvielfalt und der kostensteigernden Wirkung elastischer Produktionsgestaltung."[1] Lösungen sollen Entscheidungsmodelle der Produktpolitik bieten: Sie "... können zunächst als logische Analyse von Entscheidungssituationen ... verstanden werden. Sie können darüber hinaus als Bestandteile einer präskriptiven Theorie angesehen werden, welche die Überlegenheit bestimmter ... Modellansätze als Entscheidungshilfe gegenüber dem intuitiven Urteil und anderen Modellkonzeptionen behauptet."[2] Die Modelle für den Einprodukt-Fall lassen sich über die Berücksichtigung einzelner Komponenten der Produkt- und Preispolitik - wie in Abbildung 15 dargestellt - klassifizieren.

Die Vielzahl der Kombinationsmöglichkeiten der sich (darüber hinaus) wechselseitig beeinflussenden Entscheidungsgrößen und die empirischen Probleme, etwa Daten zu den akquisitorischen Wirkungen der Produktdifferenzierung zu erhalten, machen verständlich, warum Kilger zum Schluß kommt, daß die auch von ihm entwickelten "... Modelle zur optimalen Produktdifferenzierung ... nicht als operabel angesehen werden (können)."[3]

---

1) Gutenberg (Produktionsprogramme), S. 669.
2) Sabel (Produktpolitik), S. 67.
3) (Produktions- und Absatzplanung), S. 544.

Abbildung 15: Modellgrößen der Produktpolitik



Bereits für den einfachen 'Einprodukt-Einqualität-Fall' mit gemeinsamer (empirischer) Bestimmung von Qualität, Preis und Absatzmenge treten erhebliche Schwierigkeiten auf.[1] Nach Einfügung einer kontinuierlichen Qualitätsvariablen q in die oben herangezogenen Schätzgleichungen für die Preisforderungsbildung auf Unternehmensebene müßten etwa folgende Funktionen simultan geschätzt werden (vgl. Gleichungen (10) und (11))[2]:

1) Vgl. zur Problematik von Preis-Absatz-Funktionen bei heterogenen Gütern Kaas (Preis- und Qualitätspolitik).
2) Vgl. allgemein zu Schätzansätzen von Marketing-Modellen Bruse (Absatzbereich).

(25) $p^A_t = p^A_t\ (x_t, q_t, v_{1t}, \ldots, v_{mt})$

(26) $q^A_t = q^A_t\ (x_t, p_t, w_{1t}, \ldots, w_{ot})$

mit q^A_t := in der Periode t geplante Qualität des Produktes

w_{kt} := exogene Bestimmungsgründe des 'Qualitätsverhaltens' der Anbieter (wie etwa Standards und Normen), k = 1,..., o,

(27) $x_t = x_t\ (p_t, q_t, u_{1t}, \ldots, u_{nt})$,

"... eine Aufgabe," - wie auch Sabel allein im Hinblick auf die Schätzung der Nachfragefunktion, in der sowohl die Preis- als auch Qualitätswirkung erfaßt werden soll (vgl. (27)), feststellt - "die für praktische Zwecke nur sehr bedingt gelöst werden kann."[1] Da für den untersuchten Markt die notwendigen Daten nicht verfügbar sind, müssen einige deskriptive Hinweise zur tatsächlich verfolgten Produktpolitik der Anbieter an dieser Stelle genügen.

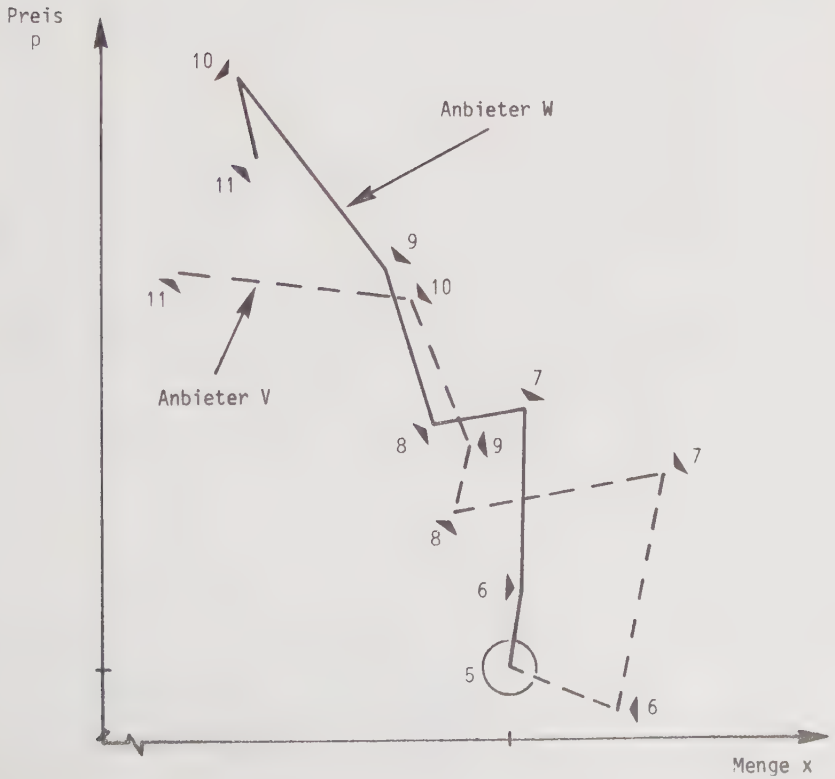
Der Umfang der Produktdifferenzierung bei den betrachteten Firmen hat im Untersuchungszeitraum beträchtlich zugenommen. So steigerte sich die Angebotspalette der Unternehmen bis zum Jahr 11 auf jeweils fünf bis sieben Grundtypen des Produktes mit bis zu 20 Ausführungsarten. Diese waren darüber hinaus noch mit bestimmten Sonderausrüstungen lieferbar. Mit solchen Maßnahmen der Produktdifferenzierung gelingt den Anbietern eine Segmentierung des Produktmarktes gemäß den Verwendungsmöglichkeiten, die wiederum die Chance einer Preisdifferenzierung nach Abnehmergruppen eröffnet.

Die Produktdifferenzierung führt im Untersuchungszeitraum zu erheblichen Verschiebungen in der Absatzstruktur. So nimmt allein der Anteil einer Produktgrundtype, die dem Importdruck wegen ihrer relativ einfachen Produkttechnologie in besonderem Maße ausgesetzt ist, am mengenmäßigen Gesamtabsatz aller betrachteten Unternehmen vom Jahr fünf bis zum Jahr elf um ca. 60% ab. Diese Entwicklung trifft jedoch nicht alle Anbie-

1) (Produktpolitik), S. 80; vgl. auch Kuhlo (Qualität, insbes. S. 231-237), der sich mit den Lösungsproblemen für den Fall der Vollkostenkalkulation auseinandersetzt.

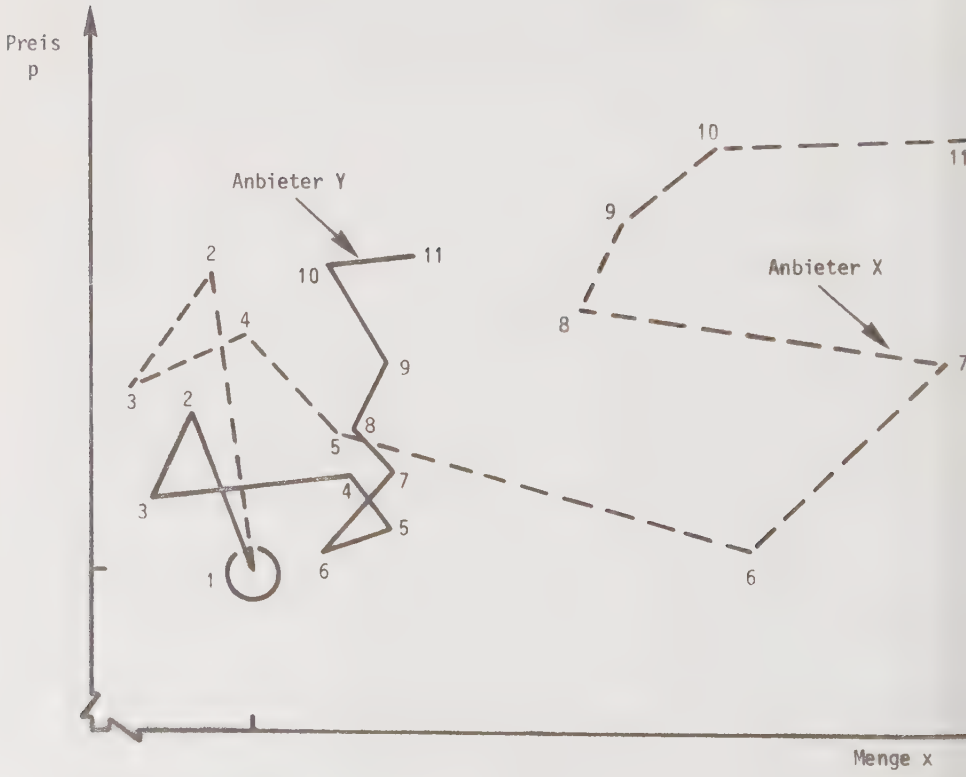
ter in gleichem Maße, verfügen sie doch - insbesondere aufgrund teilweise unterschiedlicher Produktionsverfahren - über ein spezifisches Produktspektrum. Abbildung 16 gibt die Entwicklung des Geschäftes zweier besonders betroffener Anbieter mit der genannten Grundtype und allen Ausführungsarten wieder. Sie verdeutlicht die Strategie der Kundenselektion und der Konzentration auf Stammkunden sowie der gezielten Produktdifferenzierung, die nach den Aussagen der Verantwortlichen dieser Unternehmen verfolgt wurde. Die abgesetzten Mengen gehen zwar deutlich zurück, dafür gelingt es aber insbesondere Anbieter W, insgesamt höhere Preise in diesem Segment durchzusetzen.

Abbildung 16: Zur Strategie der Spezialisierung und Fokussierung: die relative, tatsächliche Preis-Mengen-Entwicklung eines Produktgrundtyps und aller seiner Ausführungsarten bei Anbieter V und W (bezogen auf das Basisjahr 5)



Daß sich die Unternehmen auf dem untersuchten Gesamtmarkt aber nicht nur auf die Strategie der Marktdurchdringung stützen, sondern zumindest teilweise auch auf die Marktausweitungsstrategie zurückgreifen, mag Abbildung 17 mit der Gegenüberstellung von Anbieter X und Anbieter Y veranschaulichen. Insbesondere Anbieter X hat sich Maßnahmen zur Marktausweitung bedient und konnte damit bedeutende Absatzerfolge erzielen. Aber auch bei ihm waren diese Maßnahmen gekoppelt an Produktvariationen.

Abbildung 17: Zur Strategie der Marktausweitung: die relative, tatsächliche Preis-Mengen-Entwicklung für das Produkt der Anbieter X und Y (bezogen auf das Basisjahr 1)



Ein weiteres wichtiges Resultat der Produktdifferenzierung auf dem untersuchten oligopolistischen (Produkt)Markt ist das Entstehen eines voneinander abweichenden Angebotsprofils der einzelnen Anbieter. Die produktionstechnischen Beschränkungen sowie Restriktionen bei der Forschung und Entwicklung erlauben es den Firmen - selbst wenn sie es wollten - nicht mehr, die denkbare Vielzahl an Variationen komplett, d.h. alle Ausführungsarten von allen Grundtypen anzubieten. Neben diese Schwerpunktsetzung im Produktionsprogramm aufgrund der vorgegebenen jeweiligen Produktionsbedingungen tritt eine nicht alle (verbleibenden) Möglichkeiten abdeckende, allerdings vielfach nur auf Marktdruck reagierende Marktzerlegungs- bzw. Fokussierungsstrategie. Doch gerade sie wird der in diesem Markt vorhandenen Bedeutung der auf Marktdurchdringung zielenden Produktpolitik gerecht; denn "gelingt es einem ... Unternehmen, Produktverbesserungen auf den Markt zu bringen und durchzusetzen, bevor die Reaktionszeit der gegnerischen Unternehmen verstrichen ist, dann besteht begründete Aussicht, eine starke und einflußreiche Stellung im Markt zu gewinnen."[1] Insofern gilt, daß "... quality is a major factor in gaining competitive advantage."[2] Dieser strategische Vorsprung "... bleibt jedoch durch gegnerische Produktvariationen ständig bedroht. Produktvariation ist also keineswegs ein weniger hartes Instrument im Wettbewerbskampf der Unternehmen als die Variation der Preise."[3] Wie die Untersuchung zur Preispolitik allerdings gezeigt hat, sind dort die strategischen Handlungsfreiräume sehr eng gezogen, so daß im Vergleich die Produktpolitik auf diesem stagnierenden industriellen Markt mit Überkapazitäten ein zwar nicht weniger hartes, dafür aber erfolgversprechenderes strategisches Instrument der Unternehmensführung ist.[4]

---

1) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 525.
2) Ross and Shetty (Quality), S. 53.
3) Gutenberg (Absatz, 17.), S. 525.
4) Vgl. Abbott (Qualität), S. 248f.

Auch die Analyse der Produktpolitik steht im wesentlichen unter der Prämisse gegebener (Über)Kapazitäten; allenfalls die Flexibilität der Produktionsanlagen im Hinblick auf Qualitätsverbesserungen des Produktes und sich daraus ergebende mögliche Kapazitätswirkungen weisen auf die im folgenden zu erörternde Problematik der Kapazitätspolitik hin: Warum haben die betrachteten Unternehmen im Untersuchungszeitraum auf eine Anpassung ihrer Kapazitäten verzichtet? Welche Marktaustrittsbarrieren hinderten sie an Desinvestitionen? Die Beantwortung dieser Fragen erfordert die Diskussion der strategischen Entscheidung, die die Anbieter auf einem stagnierenden (engen Oligopol)Markt zu treffen haben. Letztlich lautet ihre strategische Alternative: 'Erzielung einer Spitzenstellung' oder 'Aufgabe des Produktes'.

3.2.3. Kapazitätspolitik: Spitzenstellung versus Liquidation

Die oben genannten Fragen weisen darauf hin, daß im Vordergrund der Überlegungen zur Kapazitätspolitik zunächst jene Entscheidungen stehen, die "... nur selten expliziter Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung (sind)"[1]: also Stillegungsentscheidungen als Komplement der Investitionsentscheidungen, auch unter den Begriffen Desinvestition[2], Liquidation[3] oder Divestment[4] erfaßt. Mit der relativ geringen Beachtung dieser Entscheidungen in der Betriebswirtschaftslehre ging lange Zeit die ebenfalls geringe Neigung einher, die vielfältigen, mit dem Abbau von Fixkosten zusammenhängenden Probleme zu analysieren. So mußte Süverkrüp noch feststellen: "Soweit bisher das Fixkostenproblem als Gegenstand unternehmerischer Dispositionen behandelt wurde, lag das Schwergewicht ganz überwiegend auf Überlegungen darüber, wie eine bestmögliche Ausnutzung und damit Deckung der fixen Kosten zu erreichen sei. Die zweite grundsätzliche Möglichkeit zur dispositiven Bewältigung des Fixkostenproblems - der Abbau von Teilen der fixen Kosten - wurde demgegenüber - wenn überhaupt - zumeist nur beiläufig erwähnt ..."[5] Ein wesentlicher Grund für die Vernachlässigung von kontraktiven Anpassungsentscheidungen[6] in der Betriebswirtschaftslehre ist

---

1) Nastansky (Stillegungsentscheidungen), S. 539; vgl. auch Hahn (Probleme), S. 288.
2) "Die Erfassung des zeitlichen und funktionellen Beziehungszusammenhanges der Wertesträme weist Desinvestitionen ... als ablaufbezogenes Komplement zur Investition aus." (Wöhler (Desinvestitionsplanung), S. 8); vgl. auch Ordelheide (Instandhaltungsplanung), S. 11f., und Nastansky (Probleme), S. 7.
3) Hier ist an eine Teilliquidation - auch Schrumpfungs-, Abbau- oder Absatzliquidation genannt - im Sinne einer partiellen Auflösung der Bestände an konkreten Werten gedacht; vgl. Hahn (Probleme), S. 292.
4) Vgl. z.B. Vignola (Divestments), S. 52f., Hayes (Divestment Opportunities), Bettauer (Divestments) und Lovejoy (Divestment, S. 3) mit einer umfassenden Definition ("... a complete cessation of a part of the enterprise and the disposition of some, or all, of the facilities connected with it by sale, transfer, destruction, or gift.").
5) (Abbaufähigkeit), S. 17.
6) Zum Begriff der Anpassung vgl. Lücke (Betriebliche Anpassung), S. 715f, sowie Vormbaum (Wechselbeziehungen), S. 194.

sicherlich, "... daß - aus empirischer Sicht - in unserer durchweg auf Expansion gestellten Wirtschaft der planmäßige physische Schrumpfungsprozeß in Bereichen eines Unternehmens bisher die Ausnahme war und, wenn er überhaupt stattfand, von einem Wachstum in anderen Bereichen in vielerlei Hinsicht überdeckt wurde."[1] Erst angesichts der eingangs dargestellten und zunehmend auch ins wissenschaftliche Blickfeld geratenen Problematik geringerer gesamtwirtschaftlicher Wachstumsraten[2] und nur noch langsam wachsender, stagnierender oder schrumpfender Produktmärkte werden nicht mehr nur expandierende Prozeßabläufe, sondern auch Schrumpfungsprozesse in die Betrachtung miteinbezogen.[3]

Ein anderer Grund, der die geringe Neigung der Praxis, zu diesem Problem Stellung zu nehmen, erklärt, ist die Unpopularität aller Stillegungsmaßnahmen gerade in rezessiven wirtschaftlichen Phasen. Planung und Durchführung von reduzierenden Kapazitätsanpassungsmaßnahmen sind begleitet von erheblichen Widerständen: "Manager fühlen sich der von ihnen mitgetragenen Entscheidung über die damalige Investition verbunden und fürchten Prestigeverluste bei Desinvestitionen in ihrem Verantwortungsbereich; Arbeitnehmer sorgen sich um den Erhalt ihres Arbeitsplatzes ...; gegenüber Banken und Lieferanten glaubt man wegen der durch die Stillegung aufgedeckten Unwirtschaftlichkeiten an Kreditwürdigkeit zu verlieren."[4]

So wird auch verständlich, warum das Thema dauerhaft unterausgelasteter Kapazitäten trotz der ihm innewohnenden Brisanz selbst im Zusammenhang mit schweren strukturellen Krisen (etwa im Bergbau, in der Zement-, Textil- und Stahlindustrie und in Teilbereichen der Chemie) nur sehr zögernd in die Diskussion eingebracht wurde. Eine seiner Bedeutung entsprechen-

---

1) Nastansky (Stillegungsentscheidungen), S. 593.
2) Vgl. aber die betriebswirtschaftlichen Arbeiten aus den dreißiger Jahren, die sich angesichts der damaligen Krisenerscheinungen mit dem Problem des Abbaus von Überkapazitäten auseinandersetzten, wie etwa Fritzsche (Abbauproblem), Schäfer (Kapitalabbau) und Thiele (Stillegung).
3) Vgl. etwa Kemper (Reduktion) sowie zu Wachstumskrisen in der Unternehmensentwicklung Albach, Bock und Warnke (Wachstumskrisen).
4) Rudolph (Einfluß), S. 679.

de Berücksichtigung fand das Problem letztlich erst im Strategiekonzept - insbesondere bei der Entwicklung der Portfolio-Methode.

Aus dem Strategien-Gitter (vgl. Abbildung 5) sind damit die beiden mit 'Liquidation' bezeichneten Felder angesprochen. Nun ist bei der Untersuchung des betrachteten Marktes zunächst aber davon auszugehen, daß die Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten das Produkt im Programm halten wollen. Hahn spricht in diesem Fall von einer 'Weiterführungsstrategie', die es ermöglichen soll, "... mit angestammten - wenn auch weiterentwickelten - Produkten in der bisherigen Branche auch bei rückläufigem Absatz weiter tätig zu sein."[1] Als generelle Wahlmöglichkeiten im Rahmen einer strategischen Kapazitätsplanung auf stagnierenden Märkten bleiben dann[2]:

- die modifizierte Aufrechterhaltung der Kapazitäten[3]. Modifikationen in Form von Zusatzinvestitionen, Umstellungen und/oder Reparaturen ergeben sich insbesondere aus den in Abschnitt 3.2.2. beschriebenen Änderungen des Produkt- und Leistungsprogramms der Unternehmung.
- der (Teil)Abbau von Kapazitäten, dessen Konkretisierung erfolgt durch
  - die Art der (physischen) Ausgliederung von Kapazitätseinheiten[4], wobei das Spektrum der Möglichkeiten von der 'Einmottung' der Anlagen, d.h. ihrer vorübergehenden Stillegung, bis hin zu ihrem Verkauf reicht.[5]
  - den Zeitraum, innerhalb dessen die Desinvestition vorgenommen werden soll.

---

1) (Führungsaufgaben), S. 1085.
2) Vgl. Wöhler (Desinvestitionsplanung), S. 78f., und Rudhardt (Stillegungsplanung), S. 99f.
3) Kapazität wird verstanden als "planmäßiges, anlagenbestimmtes Produktionsvermögen eines Betriebes in einem bestimmten Zeitabschnitt" (Süverkrüp (Abbaufähigkeit), S. 24f.).
4) Zu Kapazitäten im Sinne des Betriebsmittelbestandes bzw. der produktionstechnischen Anlagen vgl. Gutenberg (Produktion), S. 70-80, und ders. (Betriebsgröße), Sp. 801.
5) Vgl. Gutenberg (Produktion), S. 380, und die Anmerkungen dazu bei Süverkrüp (Abbaufähigkeit), S. 127-129.

Die Kapazitätspolitik zielt im ersten Fall auf die bessere Auslastung von unterbeschäftigten Kapazitäten, die - aufgrund der erheblichen Größendegression bei den betrachteten Anlagen - eine hohe Fixkostenbelastung der Stückkosten nach sich ziehen. Da diese Strategie nur zusammen mit einer entsprechenden (oben beschriebenen) Produktpolitik verfolgt werden kann, steht im Mittelpunkt der Betrachtung hier der zweiten Fall[1], wo die Fixkosten über den endgültigen oder vorübergehenden Abbau unterausgelasteter Kapazitäten vermindert und damit durch den Übergang auf eine andere Kostenfunktion die Stückkosten in Phasen rückläufiger Nachfrage reduziert werden sollen[2]; die Abbaudispositionen setzen also an der Mengenkomponente der Kosten an.

Als entscheidungstheoretisches Hilfsmittel müsse eine "... Desinvestitionsplanung die Vorteilhaftigkeit einzelner Desinvestitionsalternativen sowie die Wirtschaftlichkeit dieser Desinvestitionsarten im Vergleich zur Weiterführung durch eine detaillierte Rechnung bestimmen", so die Forderung Wöhlers, der hinzufügt: "Zur Beurteilung sind neben dem mathematischen Kalkül auch die nicht quantifizierbaren Faktoren einzubeziehen. Ausgewählt wird endlich die Alternative mit dem großten Maß an Zielerreichung."[3] Damit sind angesichts der komplexen tatsächlichen Entscheidungssituationen bei Kapazitätsanpassungen hohe Anforderungen gestellt. Die folgenden Darlegungen sollen daher die Bedingungen und Bestimmungsfaktoren der (internen) Anpassungsfähigkeit der Unternehmen aufzeigen und über ein Desinvestitionsmodell zu erläutern versuchen, warum auf dem betrachteten Markt praktisch keine Kapazitätsanpassung erfolgte. Damit sind auch 'exit barriers' (Marktaustrittsbarrieren) zu identifizieren, die "... could reduce the firm's strategic flexibility, keeping the firm invested in a business' assets long after the firm ceases to

---

1) Hahn (Führungsaufgaben, S. 1086) nennt das eine "Schrumpfungsstrategie mit partiellem Kapazitätsabbau", die eine Variante der von ihm betrachteten "Weiterführungsstrategie" darstellt.
2) Vgl. analog die zusammenfassende Darstellung der grundsätzlichen Dispositionsmöglichkeiten beim Fixkostenproblem von Süverkrüp (Abbaufähigkeit), S. 93.
3) (Desinvestitionsplanung), S. 79.

earn acceptable returns on them, perhaps even after the firm reports operating losses."[1)]

Nun steht aber "nicht jedem Betrieb ... gleichzeitig jede der theoretisch denkbaren Anpassungsformen offen, vielmehr hängt deren Realisierbarkeit stark ab von der individuellen technisch-organisatorischen Struktur des Betriebs."[2)] Diese Aussage von Süverkrüp, die besonders auf die quantitative Elastizität des Produktionspotentials abzielt, erfaßt aber die hier zu klärende strategische Dimension einer Kapazitätsabbauentscheidung bei langfristig fallender Angebotsfunktion auf einem stagnierenden Oligopolmarkt noch nicht. Auch Hinweise darauf, daß es mögliche Reaktionen der Marktpartner (Kunden, Abnehmer, Lieferanten, Banken), (gesamt)unternehmenspolitische Erfordernisse sowie Verpflichtungen und Bedingungen aus der gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenordnung zu berücksichtigen gelte[3)], von denen - da schwer quantifizierbar - in den Modellen der Desinvestitionsplanung regelmäßig abstrahiert wird, führen im Hinblick auf die zentrale strategische Fragestellung auf dem untersuchten Markt zunächst nicht weiter.

Allerdings erschließt im vorliegenden Fall die Berücksichtigung der quantitativen Elastizität[4)] des Produktionspotentials den Zugang zur strategischen Analyse der Kapazitätspolitik. Aufgrund der Unteilbarkeit der produktionstechnischen (Groß)Anlagen ist die quantitative Elastizität soweit eingeschränkt, daß sich die Produktionskapazitäten nicht kontinuierlich, Hahn nennt es "harmonisch"[5)], sondern nur in Sprüngen abbauen lassen.[6)] Die mutative Anpassung[7)], die "... beim Wachstum des modernen Industriebetriebes charakteristisch

---

1) Harrigan (Effect), S. 166.
2) Süverkrüp (Abbaufähigkeit), S. 125f. Vgl. zu den Einflußmöglichkeiten, die die strategische Flexibilität insgesamt beeinflussen, mit einer Übersicht Eppink (Planning), S. 11-14.
3) Vgl. etwa Hax (Preisuntergrenzen), S. 426.
4) Vgl. Vormbaum (Wechselbeziehungen), S. 193-202.
5) (Probleme), S. 299.
6) Vgl. Schumacher (Strukturflexibilität), S. 194.
7) Vgl. zu den Möglichkeiten und Grenzen des Fixkostenabbaus durch quantitativ-multiple Anpassung Süverkrüp (Abbaufähigkeit), S. 130-143.

ist (,) ... erscheint unangebracht: Man würde dann ein Großaggregat durch ein kleineres ersetzen müssen. Je mehr also die moderne industrielle Produktionsweise verwirklicht ist, umso weniger erscheint die Liquidation durch Kapazitätsabbau praktikabel."[1] Da die Mehrzahl der betrachteten Unternehmen aus (den beschriebenen) Kostengründen lediglich über eine technisch nicht teilbare (Groß)Anlage zur Produktion des betrachteten Gutes verfügt, kommt für diese Unternehmen (kurzfristig) nur die vorübergehende Stillegung der Gesamtkapazität und langfristig - da aufgrund der Größendegressionsvorteile eine Ersatzinvestition in Form einer kleineren Anlage nicht rational ist - nur der endgültige Kapazitätsabbau und damit der Verzicht auf das Produkt in Frage. Davon zu unterscheiden ist die Entscheidungssituation jener Unternehmen, die mehr als eine Produktionsanlage betreiben und insofern einen Teilkapazitätsabbau, d.h. die 'Einmottung' oder Ausmusterung einer Anlage vornehmen könnten.

Im folgenden soll daher nach einer kurzen Darstellung der zur quantitativen Lösung der Kapazitätsabbaufrage in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Analyse- und Rechenverfahren die (in langer Frist entscheidende) strategische Wahl zwischen der Aufgabe des Produktes (Liquidation) oder der Erzielung einer Spitzenstellung (Preis-, Kosten- und/oder Qualitätsführerschaft) erläutert werden.

Vorliegende Rechenverfahren zur quantitativen Lösung der Kapazitätsreduktionsfrage teilt Rudolph[2] auf in Investitionsrechnungen für Stillegungen, die in erster Linie das endgültige Ausscheiden einer Anlage zum Gegenstand haben, und Kostenechnungen für Stillegungen, die sowohl als namentliche

1) Hahn (Probleme), S. 299.
2) Vgl. (Einfluß), S. 698, sowie die dort angegebene Literatur.

"Stillegungsrechnung"[1] als auch in Verknüpfung mit der Ermittlung kostenorientierter Preisuntergrenzen existieren und nur Entscheidungshilfen für eine vorübergehende Stillegung von Anlagen liefern. Auf deren Darstellung wird unter Verweis auf die umfangreiche Literatur[2] sowie die Arbeit von Held[3] verzichtet, denn "das Resultat der eigentlichen Stillegungsrechnung muß ... ein anderes sein, als es Preisuntergrenzenrechnungen ergeben: Es soll diskontierte, zahlungswirksame, Opportunitätsgrößen berücksichtigende individuelle Stillegungsergebnisse für alternative ... Stillegungsobjektvariationen ... bestimmen."[4] Während Preisuntergrenzenrechnungen nur bestimmte Preise unter impliziter Zugrundelegung einer vorgegebenen Stillegung ermittelten, führten Stillegungsrechnungen, die von einer schon erfolgten oder absehbaren Unterschreitung früher bestimmter Preisuntergrenzen ausgehen könnten, zur Bestimmung von Ergebnissen unterschiedlicher Stillegungsarten. Einen solchen Ansatz stellt Rudolph[5] zur Diskussion. Er wendet die Nutzungsdauertheorie auf das Stillegungsproblem an und kann damit auch Möglichkeiten des Abbaus von Anlagegegenständen zurechenbaren fixen Kosten behandeln.

---

1) Kurkowski (Stillegungskosten, S. 169): "... nur eine detaillierte Rechnung (kann) Antwort auf die Frage geben, ob unter den jeweiligen Gegebenheiten und unter Zugrundelegung einer bestimmten Erwartungsstruktur hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der relevanten Daten im Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und Finanzsektor die Stillegung oder die Weiterproduktion die zieladäquate unternehmenspolitische Maßnahme darstellt. Eine solche Rechnung sei als 'Stillegungsrechnungsrechnung' bezeichnet."
2) Vgl. z.B. Engeleiter (Preisuntergrenze), Hax (Preisuntergrenzen), Langen (Preisuntergrenzen), Reichmann (Preisgrenzen), Rudhardt (Stillegungsplanung), S. 319-327, F. Schmidt (Preispolitik), insbes. S. 129-135, sowie R.-B. Schmidt (Preisuntergrenze).
3) Vgl. (Preispolitik).
4) (Stillegungsplanung), S. 327.
5) Vgl. (Einfluß), S. 699-714.

3.2.3.1. Liquidationsentscheidungen auf investitionstheoretischer Grundlage

Da es zu den "klassischen Aufgaben der Wirtschaftlichkeitsrechnung"[1] gehört, die optimale Nutzungsdauer eines Investitionsobjektes zu bestimmen[2], bietet sie einen geeigneten Ansatzpunkt zur Entwicklung von Stillegungsrechnungen: die optimale Nutzungsdauer legt den Stillegungszeitpunkt fest. Wird der Kapitalwert einer Anlage unter der Prämisse kontinuierlicher Zahlungsströme und Verzinsung als Funktion der Nutzungsdauer definiert, lautet das Problem[3]:

$$(28) \quad C_0(z) = \int_0^z D(t)e^{-rt}dt - \int_0^z K_f(t)e^{-rt}dt + R(z)e^{-rz} - A$$

mit
- $D(t)$ - Überschuß der einzahlungswirksamen Erlöse über die auszahlungswirksamen variablen Kosten (als Funktion der Zeit)
- $K_f(t)$ - zurechenbare auszahlungswirksame Fixkosten
- $R(z)$ - Liquidationserlös der Anlage zum Zeitpunkt z (als Funktion der Nutzungsdauer)
- A - Anschaffungsauszahlung
- r - Verzinsungsintensität als $\ln(1+h)$, mit h als Kalkulationszinsfuß.

Sind alle Maximierungsbedingungen erfüllt, erhält man als Maximierungskriterium einer einmaligen Investition:

$$(29) \quad D(z) - K_f(z) = r \cdot R(z) - R'(z).$$

Die Nutzung der Anlage ist dann zu beenden, wenn die laufenden Einzahlungsüberschüsse die Opportunitätskosten der weiteren Inanspruchnahme der Anlage, also die Zinsen auf den Restwert und die Restwertabnahmegeschwindigkeit in z, unterschreiten.

---

1) Reinöhl (Produkteliminierung), S. 117.
2) Vgl. etwa E. Schneider (Wirtschaftlichkeitsrechnung), S. 78-110, und Albach (Investition), S. 228-230.
3) Vgl. Rudolph (Einfluß), S. 699.

Der Ansatz gemäß Gleichung (28) unterstellt noch die sofortige und vollständige Abbaufähigkeit der Fixkosten im Zeitpunkt z der Anlageneliminierung. Eine solche Annahme wird "... in der Regel zu einer unzulässigen Vereinfachung der Rechnung führen."[1] Werden die fortlaufenden, nicht sofort abbaubaren Fixkosten in eine Kalkülrevision im Bezugszeitpunkt t=0 berücksichtigt, führt die isolierte Bewertung der Anlage zu:

$$(30)\quad B_0(s,t) = \int_0^s D(t)e^{-rt}dt - \int_0^s K_f(t)e^{-rt}dt + R(s)e^{-rs} - \int_s^z K(s,t)e^{-rt}dt$$

mit
- s – zu bestimmende revidierte optimale Nutzungsdauer der Anlage
- $R(s)$ – Nettoliquidationserlös der Anlage[2]
- $K(s,t)$ – auszahlungswirksame Kosten, die vom Stillegungszeitpunkt s bis zum ursprünglichen Ende der Nutzungsdauer z nicht mehr abgebaut werden können (als Funktion der Zeit und des Stillegungszeitpunktes).

Die optimale Restnutzungsdauer ist erreicht, wenn der Anlagenbarwert durch eine Verlängerung der Anlagenlaufzeit nicht mehr erhöht werden kann. Der optimale Stillegungszeitpunkt s ermittelt sich dann aus[3]:

$$(31)\quad D(s) - K_f(s) = r \cdot R(s) - R'(s) + \int_s^z \frac{\delta K}{\delta s}(s,t)e^{-r(t-s)}dt - K(s,s)$$

---

1) Rudolph (Einfluß), S. 700f.

2) D.h. "... jenen durch Verkauf, Verpachtung oder Verschrottung ... in s erzielbaren Zahlungsmittelbetrag, der unter Umständen um die in s anfallenden einmaligen 'Auslauf- oder Stillegungskosten' zu vermindern ist, andererseits aber auch um eine eventuell erzielbare Stillegungsprämie erhöht werden muß. Wir nehmen an, daß der Liquidationserlös insgesamt im Stillegungszeitpunkt s anfällt." (Ebenda, S. 701).

3) Vorausgesetzt wird eine konkave Barwertfunktion.

Mit Ausnahme der letzten beiden Ausdrücke entspricht Gleichung (31) der Bestimmungsgleichung (29): Bei der Ermittlung des Stillegungszeitpunktes müssen sowohl der Barwert jener Veränderungen der auszahlungswirksamen Fixkosten, die aus Verschiebungen des Stillegungstermins resultieren, als auch die nicht mehr abbaufähigen Fixkosten in s berücksichtigt werden. Während der Integralausdruck zu einem früheren Stilllegungszeitpunkt führt, um zu einem schnellstmöglichen Fixkostenabbau zu gelangen, verzögert K(s,s) den Stillegungstermin, um die trotz der Stillegung weiter anfallenden, nicht abbaufähigen Kosten noch leistungsmäßig ausnutzen zu können. "Der spezielle Einfluß der weiterlaufenden Kosten auf den optimalen Stillegungszeitpunkt hängt von der zeitlichen Struktur des Fixkostenblocks (Bindungsdauer der Fixkostenarten) und von den Möglichkeiten ab, diese Zeitstruktur schon vor dem Stillegungstermin zu beeinflussen (Revidierbarkeit der Bindungsdauer der Fixkostenarten)."[1] Für verschiedene Funktionsverläufe K(s,t)[2] läßt sich dann die jeweilige Abhängigkeit ermitteln.

Sollten die betrachteten Unternehmen bei ihren Kapazitätsüberlegungen auf ein solches Planungsinstrument zurückgegriffen haben, hätten sie eine schrittweise Bestandsaufnahme aller im Zusammenhang mit der jeweiligen Produktionsanlage eingegangenen Bindungen vornehmen müssen. Bei dieser Verhaltensweise bedarf es zunächst einer Auflistung aller der Anlage zurechenbaren auszahlungswirksamen Fixkosten(arten)[3], dann der Ermittlung ihrer zeitlichen Bindungsdauer (festliegend, mit festen Kündigungsintervallen oder mit offener Bindungsdauer) und schließlich der Prüfung, ob für weiter in der Zukunft liegende Perioden Einwirkungsmöglichkeiten auf die Bindungsintervalle bestehen, so daß sich die Bindungs-

---

1) Rudolph (Einfluß), S. 703.
2) Rudolph unterscheidet vom Stillegungszeitpunkt unabhängige Fixkostenströme sowie vom Stillegungstermin abhängige Abbaumöglichkeiten der Fixkosten; vgl. ebenda, S. 703-710.
3) Kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen finden also keine Berücksichtigung; vgl. zum Problem der 'sunk costs' Nastansky (Probleme), S. 35f.

dauer reduzieren läßt.[1] Die praktische Ermittlung eines möglichen Stillegungstermins erfolgt nicht mit Hilfe der kontinuierlichen, sondern mittels einer diskreten Formulierung analog den Gleichungen (30) und (31).[2]

Damit eine solche Investitionsrechnung aber dem vorliegenden strategischen Problem im Oligopol voll gerecht werden kann, bedarf sie einer Erweiterung. Aus strategischer Sicht müssen im Kalkül nicht nur der Nettoliquidationserlös der Anlage R(s) und die auszahlungswirksamen, nicht mehr abbaufähigen Kosten K(s,t) (vgl. Gleichung (30)), sondern auch alle zukünftig entgehenden Gewinne, die aus der mit der Stillegung der Anlage verbundenen Aufgabe des Produktes resultieren, Berücksichtigung finden. Wird also in Gleichung (30) zusätzlich der (auch Folgeinvestitionen einschließende) Kapitalwert aller bei einer Stillegung in s zukünftig entgehenden Gewinne $E_0(s,\infty)$ einbezogen, kann die strategische Überlegung, die Unternehmen dazu bringt, auch über längere Zeit hinweg erheblich unterausgelastete und verlustbringende Kapazitäten zu halten und nicht stillzulegen, begründet werden. Angesichts der beschriebenen Wettbewerbssituation im (engen) Oligopol lautet die Frage nämlich nur, ob und wann einer (mehrere) der Konkurrenten seinerseits (ihrerseits) eine Stillegungsentscheidung in die Tat umsetzt (umsetzen). Der Entschluß von Wettbewerbern, aus dem Markt auszuscheiden, führt dann über die auf die verbleibenden Anbieter entfallenden Absatzmengen bei diesen zu einer erhöhten Kapazitätsauslastung und entsprechenden Gewinnverbesserungen. Allein die Erwartung des Ausscheidens von Konkurrenten, die ihren Niederschlag in E_0 findet, hält die Unternehmen von Desinvestitionsentscheidungen ab.

Damit ist aber nur eine der möglichen Erklärungen dafür aufgezeigt, warum auf dem betrachteten Markt im Untersuchungszeitraum lediglich ein Unternehmen - das noch mehr als eine Produktionsanlage betrieb - tatsächlich eine Stillegung vor-

---

1) Vgl. zu den Forderungen an eine zweckmäßige Gestaltung der Entscheidungsunterlagen Süverkrüp (Abbaufähigkeit), S. 242-250.
2) Vgl. Rudolph (Einfluß), S. 712-714.

nahm, alle anderen aber von Desinvestitionen absahen. Auf weitere mögliche Ursachen, warum "... firms will not necessarily exit when economic analysis, such as an abandonment calculation, would suggest they will do so"[1], weist insbesondere Porter hin.

3.2.3.2. Marktaustrittsbarrieren und strategische Konsequenzen

Porter untersucht 'barriers to exit' "... working against divestment decisions, in such a way that companies are inclined to hang on to unprofitable businesses."[2] Auch Harrigan kommt in ihrer Studie zum Schluß, daß "... the presence of economic exit barriers in an industry cannot be deemed a trivial problem because firms apparently weigh them as factors in timing their terminations or divestitures of declining business units. ... Although strategic exit barriers are difficult to measure, their influence over the timing of firms' decisions to retire plants or to terminate their participation in a business is not insignificant."[3] Erst jüngst betonte Albach, daß es den Unternehmen zum einen erschwert wird, "... Strukturanpassungen über den Markt zu vollziehen. Allgemein werden Schrumpfungsprozesse von Unternehmen durch Auflagen und Kosten behindert. Die Marktaustrittsbarrieren ... sind im Laufe der Jahre ständig erhöht worden. .. Zum anderen kommen die Unternehmen auch im internen Strukturwandel immer langsamer voran. Alte Aktivitäten schrumpfen oder gar enden zu lassen, ist zunehmend kostspieliger geworden. ... Insgesamt sind die Transaktionskosten des Strukturwandels ständig erhöht worden."[4] Damit erklärt sich auch das wissenschaftliche Interesse, das die Arbeiten zu den "circumstances within an industry which discourage the exit of competitors whose performances in that particular business may be marginal"[5]

---

1) Harrigan (Strategies), S. 400f.
2) (Exit Barriers), S. 21.
3) (Strategies), S. 402.
4) (Strukturwandel), S. 1169.
5) Harrigan (Effect), S. 166.

im Anschluß an die erste Veröffentlichung von Caves und Porter[1] gefunden haben.

Bereits im Abschnitt 2.2.1.1. wurden die Ursachen von Überkapazitäten diskutiert. Die Analyse der Literatur zu den 'exit barriers' zeigt, daß viele der hier genannten Gründe für die Entstehung von Überkapazitäten sich auch zur Begründung ihrer dauerhaften Existenz heranziehen lassen. Im Gegensatz zur obigen Übersicht[2] unterscheidet Porter bei den Marktaustrittsbarrieren allerdings nur drei Klassen: "structural (or economic)", "corporate strategy" und "managerial exit barriers"[3]. Relativ breiten Raum widmet er der Darstellung der beiden letztgenannten, allein im jeweiligen Unternehmensbereich liegenden Marktaustrittsbarrieren. Als Managementaustrittsbarrieren führt er unter anderem auf:

- "Exit is a blow to a manager's pride in his professional competence. ...
- Exit severs identification with a business. ...
- Exit is often taken externally as a sign of failure, which reduces mobility elsewhere. ...
- Exit threatens specialized managers' careers. ...
- Exit often conflicts with social goals. ..."[4]

Warum solche Überlegungen zur Individualpsychologie von Managern marktwirksam werden könnten, bleibt offen. Effiziente Märkte zwingen zu ökonomisch rationalem Verhalten. Nur solches steht hier zur Debatte. Auch auf dem untersuchten Markt deutet einiges darauf hin, daß es in den Unternehmen verankerte Austrittsbarrieren etwa aufgrund

- eines starken Druckes aus dem Verkaufsbereich gegen die Aufgabe des Produktes bzw. einzelner Grundtypen und/oder Ausführungsarten angesichts erwarteter erheblicher akquisitorischer Nachteile aufgrund von Komplementaritätsbeziehungen zu anderen Produkten oder Produkt-

---

1) Vgl. (Barriers to Exit).
2) Vgl. S. 32f.
3) Vgl. (Exit Barriers), S. 21.
4) Ebenda, S. 25.

varianten,
- einer unzutreffenden (zu optimistischen) Einschätzung der zukünftigen Nachfrage-, Preis- und Kostenentwicklung sowie
- einer starken Identifikation der Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten mit dem Produkt[1)]

gibt, doch es erscheint zweifelhaft, ob sie für Marktaustrittsüberlegungen wirklich entscheidend sind.

Eine ökonomische Analyse der Hinnahme von Verlusten hat zunächst und vor allem die Frage nach der Bereitschaft zu ihrer Hinnahme zu klären. Erst wenn diese Frage positiv beantwortet ist (und nur dann, denn kein Unternehmen nimmt bereitwillig Verluste hin), stellt sich die Frage nach der Fähigkeit zur Verlusthinnahme. Diese ist größer bei integrierten Unternehmen mit internem Verlustausgleich; sie ist auch größer bei Unternehmen, deren Vorstände die Möglichkeit haben, die Verluste durch Subventionen aus der Staatskasse erstattet zu bekommen. Damit gelingt es ihnen letztlich doch, den Konsumenten 'das Geld zwangsweise aus der Tasche zu holen, das diese ihnen freiwillig am Markt zu geben nicht bereit waren'. Aber die Frage nach der Verlustfähigkeit ist keine strategische. Sie ist entscheidend dafür, ob eine bestimmte ökonomisch begründete Wettbewerbsstrategie auch finanziell durchgehalten werden kann.

Im folgenden steht die ökonomisch Begründung der Wettbewerbsstrategie im Mittelpunkt der Überlegungen. Es soll hier kein Beitrag zur Erhellung der Subventionspraktiken europäischer Regierungen gegeben werden. Angesichts der Vielfalt der Finanzhilfen einerseits und der Größenordnungen dieser Hilfen andererseits verfälscht die Vernachlässigung der Fähigkeit zur Hinnahme von Verlusten nicht das Wirklichkeitsbild dieses

---

1) Vgl. außerdem zu möglichen Widerständen bei den Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit z.B. Zempelin (Anpassungsmaßnahmen), S. 55f. Albach (Strukturwandel, S. 1170-1173 und S. 1185-1189) beziffert die Transaktionskosten des externen und internen Strukturwandels und verweist auf die auf hohe Austrittsbarrieren abzielende Sozialpolitik.

Marktes. Von zentraler Bedeutung ist mithin die ökonomisch legitimierte Bereitschaft zur Tragung von Verlusten. Es soll daher nachfolgend nur auf die - von Porter auch ausdrücklich als ökonomisch bezeichneten - strukturellen Faktoren eingegangen werden.

Zur Beantwortung der (Rentabilitäts)Frage, warum die Unternehmen ein Produkt nicht aufgeben, muß der Schwerpunkt der Überlegungen auf die technologischen (anlagenspezifischen) exit barriers gelegt werden. Ihr besonderes Gewicht für die strategischen Entscheidungen ist schon im Rahmen des Abschnitts 3.2.1. bei den Grundlagen der Analyse zur Preispolitik herausgearbeitet worden. Economies of scale, die Notwendigkeit, Kapazitäten in großen Einheiten aufzubauen, und langfristig sinkende Stückkosten begründen eine inverse, d.h. langfristig fallende Angebotsfunktion. Am Markt ist dabei - wie betont - das Kostengefälle zwischen den Anbietern nicht in seiner aufsteigenden, sondern in der absteigenden Rangfolge entscheidend für die Preisbildung: Grenzanbieter ist in diesem Fall jener mit den niedrigsten Grenzkosten. Das aber hat erhebliche strategische Konsequenzen für die Wettbewerber. Wollen sie bei langfristig fallender Angebotsfunktion und nicht ausgelasteter Kapazität auch des Grenzanbieters am Markt bleiben, müssen sie Produktion und Absatz ausdehnen. Die dabei (langfristig) sinkenden Preise verschärfen die Konkurrenz beständig. Der Versuch, über einen teilweisen Kapazitätsabbau die Wettbewerbspositition zu verbessern, ist zum Scheitern verurteilt: die Vorteile der Größendegression gehen verloren. Es bleibt aber die Aussicht, die führende Marktposition zu erringen, die dann dauerhaft ausreichende Erträge zu erbringen vermag.

Unter Rückgriff auf das Strategien-Gitter (vgl. Abbildung 5) läßt sich die strategische Wahl unter diesen Bedingungen auf folgende Alternative reduzieren: 'Erziele bzw. halte die Spitzenstellung!' (allgemeine Preis-, Kosten- und/oder Qualitätsführerschaft) oder 'Gib das Produkt auf!' (Liquidation). Denn der Konkurrenzkampf zwingt langfristig sukzessive doch jene Anbieter mit der niedrigsten Kapazitätsauslastung

und den höchsten Grenzkosten zum Ausscheiden, während die verbleibenden Produzenten dadurch wachsen können. Hieraus resultiert auf stagnierenden Märkten dann der in Kapitel 2. beschriebene Trend zum (engen) Oligopol.[1)]

---

1) Diese Ergebnisse stehen damit in Übereinstimmung mit der für Wachstumsmärkte aufgestellten These Hendersons (Erfahrungskurve, S. 37) von der Überlegenheit des Anbieters, der "... einen marktbeherrschenden Anteil hat (etwa rd. 50% oder einen doppelt so hohen Anteil wie der Nächstgrößte)."

3.2.4. Die strategische Gesamtschau

Die abgeleitete Reduzierung der strategischen Wahl auf die Alternative 'Spitzenstellung oder Liquidation' ist nun vor dem Hintergrund des strategischen Entscheidungsfeldes im Hinblick auf mögliche Risiken zu prüfen.

Zunächst bedarf es einer Abschätzung der Risiken, denen sich das Unternehmen ausgesetzt sehen könnte, sollte es ihm gelingen, die Spitzenstellung zu erzielen. Schon Marshall[1], der "... den Begriff der 'economies of scale' in die ökonomische Theorie ein(führte), um das Absinken[2] der langfristigen Angebotskurve seiner repräsentativen Firma zu erklären"[3], hat das damit verbundene Problem der zunehmenden Konzentration der Produktion bei wenigen, im Extremfall einem (Spitzen)Unternehmen gesehen. Die von v. Weizsäcker als "traditional view"[4] bezeichnete Analyse nimmt an, daß "natural monopoly and oligopoly are due to substantial economies of scale. If the efficient size of firms is large relative to the size of the market, not many suppliers can compete, and thus competition may not work properly."[5] Einem Wohlfahrtsgewinn aus der Nutzung steigender Skalenerträge stehe dann ein Wohlfahrtsverlust infolge der Monopolisierung und einer mit ihr einhergehenden Fehlallokation gegenüber.[6] Bei Gültigkeit der traditionellen Annahmen müßten die erfolgreichen Unternehmen befürchten, kontrollierenden oder regulierenden Eingriffen des Staates etwa in die Preisgestaltung ausgesetzt, mit steu-

---

1) Vgl. (Principles), S. 232-268.
2) "... there may be a steady tendency of the long-period normal supply price to diminish, as a direct consequence of an increase in the aggregate volume of production." (Ebenda, S. 314).
3) Grichting (Skalenerträge), S. 211.
4) (Barriers to Entry), S. 31.
5) Ebenda.
6) Vgl. etwa Hesse und Linde (Skalenerträge, S. 558), die von einem "trade-off" zwischen "efficiency and competition" sprechen, sowie Kantzenbach (Funktionsfähigkeit, S. 148), der das Problem in der "... Überwindung der Antinomie, die zwischen der vollständigen Ausnutzung möglicher Massenproduktionsvorteile einerseits und der Erhaltung eines funktionsfähigen Marktautomatismus andererseits .." (Hervorhebung i.O.) sieht.

erpolitischen Maßnahmen konfrontiert oder gar unter staatliche Aufsicht gestellt zu werden.

Diesen Bedenken sind zum einen die (theoretischen) Ergebnisse von v. Weizsäcker entgegenzuhalten, der ausgehend von der Feststellung "Some research on the regulation of natural monopoly has recently cast some doubt on it" zeigt, daß "... distortions of ideal competitive conditions are not due to substantial economies of scale per se" und "... competition works properly even in the presence of scale economies ..."[1] Zum anderen wird die Entwicklung zum Monopol auf dem untersuchten Markt durch zwei Faktoren abgeschwächt. Erstens gilt es zu berücksichtigen, daß die Nachfrager hinsichtlich ihrer Lieferantenstruktur auf mehr als einem Anbieter bestehen: Für industrielle Weiterverarbeiter hat die Liefersicherheit einen hohen Stellenwert in der Beschaffungspolitik. Werden insbesondere die hohen sicherheitstechnischen Risiken bei der Produktion des Gutes in Betracht gezogen, ist verständlich, warum die Abnehmer vielfach Aufträge an zumindest zwei Produzenten gleichzeitig vergeben. Das Bestreben der Nachfrager, nicht von einem Anbieter allein abhängig zu werden, stellt also einen praktisch bedeutsamen, den Konzentrationsprozeß einschränkenden und den Wettbewerb fördernden Faktor dar. Zweitens müssen die in Kapitel 3.2.2. beschriebene Produktvielfalt[2] und die weiter zunehmenden Produktdifferenzierungswünsche der Abnehmer in den strategischen Kalkül miteinbezogen werden. Die begrenzte fertigungstechnische Elastizität der Produktion in den betrachteten Großanlagen erfordert

---

1) Vgl. (Barriers to Entry), S. 31-69, hier S. 31; zur Diskussion der paradoxen Eigenschaften von Ökonomien mit zunehmenden Skalenerträgen und zu den Bedingungen, die die Effizienz wenigstens eines Gleichgewichts in diesem Falle sichern, vgl. ferner Tillmann (Effizienz) und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. auch Gutenberg (Einfluss der Betriebsgrösse, S. 35f.), der in diesem Zusammenhang als limitierenden Faktor die Vertriebskosten sieht. In einem Ansteigen der Gesamtstückkostenkurve - resultierend aus einem den Anstieg der Vertriebskosten (zusätzlicher Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums) nicht mehr kompensierenden Sinken der Produktionskosten - "... kommt der Widerstand zum Ausdruck, den der Markt der weiteren betrieblichen Expansion entgegensetzt. Die betriebliche Expansion stösst an ihre marktliche Grenze." (S. 36).

Schwerpunktsetzungen im Produktionsprogramm gemäß der jeweiligen Anlagenstruktur und verhindert ebenfalls die Monopolisierung des (Gesamt)Marktes.

Auch nach Erreichen der Spitzenstellung bleibt das Risiko bestehen, schnell durch Wettbewerber ein- oder gar überholt zu werden. Auf dem untersuchten Markt bietet aber der außerordentliche Zeitbedarf, der neben der Planungs- und reinen Bauzeit der Anlagen insbesondere aus der sehr langen (bis zu zehn Jahre umfassenden) Erprobungs- und Anlaufperiode resultiert, einen bedeutenden Schutz vor den Wettbewerbern.

Neben diesen Risiken gilt es jene abzuwägen, die sich für alle die Unternehmen ergeben, welche die Spitzenstellung (allgemeine Preis-, Kosten- und/oder Qualitätsführerschaft) nicht erreichen können. Aus den obigen Überlegungen ergibt sich, daß neben dem Marktführer langfristig weitere Anbieter auf dem Markt verbleiben. Da diese Anbieter - wie in Kapitel 3.2.1. gezeigt - aufgrund der Dominanz des Unternehmens mit den niedrigsten langfristigen Grenzkosten im Preisbildungsprozeß keine preispolitischen Maßnahmen im Grundgeschäft ergreifen können, bietet ihnen allein die Strategie, gezielte produktpolitische Maßnahmen in einzelnen Marktsegmenten (Abbildung 14) einzusetzen und eine selektive Leistungsspezialisierung zu verfolgen, die Chance, am Markt zu überleben. Hierzu ist jedoch ein optimaler Mix erforderlich aus dem Mengengeschäft in den Grundtypen des untersuchten Produktes und den Produktvariationen, also dem Geschäft mit vielen Ausführungsarten.[1)] Denn nur durch die economies of scale in der Produktion der Grundtypen ist es möglich, die Kostenentwicklung auch bei gezielter Produktvariation zumindest ähnlich jener des Marktführers zu halten. Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie der selektiven Leistungsführerschaft ist also nicht nur an die aus einer adäquaten Kundenselektion und Fokussierung resultierenden erzielbaren höheren Preise je variierter Produkteinheit gebunden, sondern bedarf der

---

1) Albach (Strukturwandel, S. 1183) hat als erster auf diesen strategischen Mix als Überlebensstrategie hingewiesen.

(kostenmäßigen) Absicherung im (stärker preisumkämpften) Kerngeschäft.

Auch unter Einbeziehung der aufgezeigten Risiken lautet daher die strategische Alternative auf stagnierenden Märkten, entweder eine Spitzenstellung am Markt (allgemeine oder zumindest selektive Preis-, Kosten- und/oder Qualitätsführerschaft gemäß Strategien-Gitter) zu erzielen oder - sofern absehbar ist, daß auch selektive Vorteile nicht erreicht werden können - das Produkt aufzugeben.

Abbildungen

		Seite
Abb. 1	Zur Identifikation strategischer Schlüsselgrößen	52
Abb. 2	Zur Klassifikation von Unternehmensstrategien	58
Abb. 3	Das Marktverhaltens-Absatzinstrumente-Portfolio	61
Abb. 4	Das Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio	63
Abb. 5	Das Strategien-Gitter	65
Abb. 6	Die Trennungskriterien zur Analyse der Preispolitik	69
Abb. 7	Der Verlauf der kurz- und langfristigen Durchschnittskostenkurve(n)	80
Abb. 8	Der Verlauf der kurz- und langfristigen Durchschnittskostenkurve(n) in der Vollkostentheorie	84
Abb. 9	Der Preisbildungsprozeß im Preis-Mengen-Diagramm nach Kölbel und Schulze	107
Abb. 10	Der Preisbildungsprozeß im Preis-Mengen-Diagramm	108
Abb. 11	Der Preisbildungsprozeß am Gesamtmarkt	115
Abb. 12	Der Preisbildungsprozeß bei Anbieter X	123
Abb. 13	Der Preisbildungsprozeß bei Anbieter Y	125
Abb. 14	Zur Strategie der Marktdurchdringung	134
Abb. 15	Modellgrößen der Produktpolitik	141
Abb. 16	Zur Strategie der Spezialisierung und Fokussierung: Die relative, tatsächliche Preis-Mengen-Entwicklung eines Produktgrundtyps und aller seiner Ausführungsarten der Anbieter V und W	143
Abb. 17	Zur Strategie der Marktausweitung: Die relative, tatsächliche Preis-Mengen-Entwicklung für das Produkt der Anbieter X und Y	144

L I T E R A T U R

ABBOTT, L. (Qualität)
Qualität und Wettbewerb, München-Berlin 1958.

ALBACH, H. (Strukturwandel)
Interner und externer Strukturwandel als Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 54 (1984), S. 1169-1190.

ALBACH, H. (Teilkostenrechnung)
Thema: Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 53 (1983), S. 70.

ALBACH, H. (Nature)
The Nature of the Firm - A Production-Theoretical Viewpoint, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 137 (1981), S. 717-722.

ALBACH, H. (Finanzkraft)
Finanzkraft und Marktbeherrschung, Tübingen 1981.

ALBACH, H. (Pricing Behavior)
Market Organization and Pricing Behavior of Oligopolistic Firms in the Ethical Drugs Industry - An Essay in the Measurement of Effective Competition, in: Kyklos 32 (1979), S. 523-540.

ALBACH, H. (Kampf ums Überleben)
Kampf ums Überleben: Der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 49 (1979), Ergänzungsheft 2, Frühwarnsysteme, S. 9-22.

ALBACH, H. (Messung)
Zur Messung von Marktmacht und ihres Mißbrauchs, in: Wirtschaft und Wettbewerb (1978), S. 537-548.

ALBACH, H. (Unternehmensplanung)
Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 48 (1978), S. 702-715.

ALBACH, H. (Ungewißheit)
Ungewißheit und Unsicherheit, in: GROCHLA, E. und WITTMANN, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4036-4041.

ALBACH, H. (Als-Ob-Konzept)
Als-Ob-Konzept und zeitlicher Vergleichsmarkt, Tübingen 1976.

ALBACH, H. (Gutenberg-Oligopol)
Das Gutenberg-Oligopol, in: KOCH, H. (Hrsg.), Zur Theorie des Absatzes. Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Dr.h.c.mult. Erich Gutenberg, Wiesbaden 1973, S. 9-33.

ALBACH, H. (Anforderungen)
Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 38 (1968), 2. Ergänzungsband, S. 3-22.

ALBACH, H. (Preisbildung)
Käuferverhalten und Preisbildung im unvollkommenen Oligopol. Diskussionsarbeit Nr. 1, Betriebswirtschaftliche Abteilung I des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn (vervielfältigt), Bonn 1966.

ALBACH, H. (Investition)
Investition und Liquidität, Wiesbaden 1962.

ALBACH, H., BOCK, K. und WARNKE, TH. (Wachstumskrisen)
Wachstumskrisen von Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1984), S. 779-793.

ALBACH, H. und LEHNEN, F. (Rohstoffversorgung)
Die Bedeutung der Rohstoffversorgung und des Welthandels für die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Diskussionsarbeit Nr. 64 (vervielfältigt), Bonn 1977.

ALPERT, M. (Pricing Decisions)
Pricing Decisions, Glenview 1971.

ANDREWS, K.R. (Concept)
The Concept of Corporate Strategy, Homewood (Ill.) 1971.

ANDREWS, P.W.S. (Business)
Manufacturing Business, London, 2nd ed., 1955.

ANSCHÜTZ, H. (Kostenstrukturen)
Konzentration und Kostenstrukturen. Theoretische und empirische Untersuchungen über Ursachen und Wirkungen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung des Kostenverlaufs in Abhängigkeit von der Betriebs- und Unternehmensgröße, Berlin 1973.

ANSOFF, H.I. (Theory)
Toward a strategic theory of the firm, in: ANSOFF, H.I. (Ed.), Business Strategy. Selected Readings, Harmondsworth 1969, S. 11-40.

ANSOFF, H.I. (Management-Strategie)
Management-Strategie, München 1966.

ANSOFF, H.I. (Model)
A Model for Diversification, in: Management Science 4 (1958), S. 392-414.

ANSOFF, H.I. (Strategies)
Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review 35 (1957), No. 5, S. 113-124.

ANTHONY, R.N. (Trouble)
The Trouble with Profit Maximization, in: WATSON, D.S. (Ed.), Price Theory in Action, Boston-Atlanta-Dallas-Geneva(Ill.)-Hopewell(N.J.)-Palo Alto, 3rd ed., 1973 S. 69-76.

ARBEITSKREIS HAX DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT (Produktprogrammpolitik)
Die Produktprogrammpolitik der Unternehmung, in: KOCH, H. (Hrsg.), Unternehmensstrategien und Strategische Planung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung - Sonderheft 15, Wiesbaden 1983, S. 96-109.

ARBEITSKREIS LANGFRISTIGE UNTERNEHMENSPLANUNG DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT (Planung)
Strategische Planung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 29 (1977), S. 1-20.

ARNDT, H. (Gleichgewicht)
Anpassung und Gleichgewicht am Markt, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 170 (1958), S. 217-286, S. 362-394 und S. 434-465.

ARROW, K.J. (Limits of Organization)
The Limits of Organization, New York, 1st ed., 1974.

ARROW, K.J. (Theory)
Towards a Theory of Price Adjustment, in: ABRAMOVITZ, M. et al. (Eds.), The Allocation of Economic Resources, Stanford 1959, S. 41-51.

AURICH, W. und SCHROEDER, H.-U. (Unternehmensplanung)
Unternehmensplanung im Konjunkturverlauf, München 1977.

BAIN, J.S. (Barriers)
Barriers to New Competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industries, Cambridge (Mass.) 1956.

BAIN, J.S. (Economies of Scale)
Economies of Scale, Concentration, and the Condition of Entry in Twenty Manufacturing Industries, in: American Economic Review 44 (1954), S. 15-39.

BAIN, J.S. (Price Theory)
Price Theory, New York 1952.

BAMBERG, G. und COENENBERG, A.G. (Entscheidungslehre)
Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, München, 2. Aufl., 1977.

BARBACK, R.H. (Pricing)
The Pricing of Manufactures, London 1964.

BASS, B.M. (Decision Making)
Organizational decision making, Homewood (Ill.) 1983.

BAUMOL, W.J. (Markets)
Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure, in: American Economic Review 72 (1982), S. 1-15.

BAUMOL, W.J. (Behavior)
Business Behavior, Value and Growth, New York-Chicago-San Francisco-Atlanta, rev. ed., 1967.

BAUMOL, W.J. (Expansion)
On the Theory of the Expansion of the Firm, in: American Economic Review 52 (1962), S. 1078-1087.

BERLE, A.A. JR. and MEANS, G.C. (Corporation)
The Modern Corporation and Private Property, New York, (1st ed., 1931) revised ed. 1968.

BETTAUER, A. (Divestments)
Strategy for Divestments, in: Harvard Business Review 45 (1967), No. 2, S. 116-124.

BLAIR, J.M. (Inflation)
Inflation in the United States: A Short-Run Target Return Model, in: MEANS, G.C. et al. (Eds.), The Roots of Inflation, London 1975, S. 33-67.

BLATTNER, N. (Theorie)
Volkwirtschaftliche Theorie der Firma, Berlin-Heidelberg-New York 1977.

BRACKER, J. (Development)
The Historical Development of the Strategic Management Concept, in: Academy of Management Review 5 (1980), S. 219-224.

BROCKHOFF, K. (Marktsättigung)
Marktsättigung, in: TIETZ, B. (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 1401-1408.

BROSIUS, G. (Preispolitik)
Oligopolistische Preispolitik und Inflation, Göttingen 1979.

BROWNLIE, A.D. (Econometrics)
Some Econometrics of Price Determination, in: Journal of Industrial Economics 13 (1965), S. 116-121.

BRUSE, H. (Absatzbereich)
Der Absatzbereich von Unternehmen - Theorie, Methoden, empirische Untersuchung, Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 8, Bonn 1980.

BÜNNING, H.-H. (Bestimmungsgründe)
Bestimmungsgründe von Preisniveauänderungen im Konjunkturablauf, Augsburg (Diss.) 1977.

CAVES, R.E. (Industry)
American industry: Structure, conduct, performance, Englewood Cliffs (N.J.), 4th ed., 1977.

CAVES, R.E. and PORTER, M.E. (Barriers to Exit)
Barriers to Exit, in: QUALLS, D.P. and MASSON, R.T. (Eds.), Essays on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain, Cambridge (Mass.) 1976, S. 39-69.

CAVES, R.E., PORTER, M.E. and SPENCE, A.M. (Competition)
Competition in the open economy, Cambridge (Mass.) 1980.

CHAMBERLIN, E.H. (Theory)
The Theory of Monopolistic Competition, Cambridge (Mass.) (1st ed., 1933), 7th ed., 1956.

CHAMBERLIN, E.H. (Product)
The Product as an Economic Variable, in: Quarterly Journal of Economics 67 (1953), S. 1-29.

CHANDLER, A.D. JR. (Visible Hand)
The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge (Mass.) 1977.

CHANDLER, A.D. JR. (Strategy)
Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge (Mass.) 1962.

CLARK, J.M. (Competition)
Competition as a Dynamic Process, Washington D.C. 1961.

CLARK, J.M. (Overhead Costs)
Studies in the Economics of Overhead Costs, Chicago 1923.

CLARK, J.M. (Economics)
Economics and Modern Psychology, in: Journal of Political Economy 26 (1918), S. 1-30 und S. 136-166.

CLIFFORD, D.K. JR., BRIDGEWATER, B.A. JR. and HARDY, TH. (Game)
The Game has Changed, in: McKinsey Quarterly (1975), Autumn, S. 2ff.

COURCHENE, T.J. (Analysis)
An Analysis of the Price-Inventory Nexus with Empirical Application to the Canadian Manufacturing Sector, in: International Economic Review 10 (1969), S. 315-336.

COUTTS, K., GODLEY, W. and NORDHAUS, W. (Industrial Pricing)
Industrial Pricing in the United Kingdom, Cambridge 1978.

CYERT, R.M. and MARCH, J.G. (Theory)
A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963.

DAEMS, H. (Enterprise)
The Rise of the Modern Industrial Enterprise: A New Perspective, in: CHANDLER, A.D. JR. and DAEMS, H. (Eds.), Managerial Hierarchies, Cambridge (Mass.)-London 1980, S. 203-223.

DEAN, J. (Economics)
Managerial Economics, Englewood Cliffs 1951.

DEMENIL, G. (Price Dynamics)
Aggregate Price Dynamics, in: Review of Economics and Statistics 56 (1974), S. 129-138.

DEMSETZ, H. (Efficiency)
Information and Efficiency: Another Viewpoint, in: Journal of Law and Economics 12 (1969), Apr., S. 1-22.

DEMSETZ, H. (Nature)
The Nature of Equilibrium in Monopolistic Competition, in: Journal of Political Economy 67 (1959), S. 21-30.

DICKS-MIREAUX, L. A. (Interrelationship)
The Interrelationship between Cost and Price Changes, 1946-1959. A Study of Inflation in Post-War Britain, in: Oxford Economic Papers 13 (1961), S. 267-292.

DUNST, K.H. (Portfolio Management)
Portfolio Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin-New York, 2. Aufl., 1983.

EARL, P.H. (Inflation)
Inflation and the Structure of Industrial Prices, Lexington (Mass.) 1973.

ECKSTEIN, O. and FROMM, G. (Price Equation)
The Price Equation, in: American Economic Review 58 (1968), S. 1159-1183.

EDWARDS, H.R. (Excess Capacity)
Price Formation in Manufacturing Industry and Excess Capacity, in: Oxford Economic Papers 7 (1955), S. 94-118.

EICHNER, A.S. (Megacorp)
The Megacorp and Oligopoly: Micro Foundations of Macro Dynamics, Cambridge-London-New York-Melbourne 1976.

EITEMANN, W.J. and GUTHRIE, G.E. (Average Cost Curve)
The Shape of the Average Cost Curve, in: American Economic Review 42 (1952), S. 832-838.

ENGELEITER, H.-J. (Preisuntergrenze)
Die Bestimmung der Preisuntergrenze als investitionstheoretisches Problem, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 17 (1965), S. 566-581.

EPPINK, D.J. (Planning)
Planning for Strategic Flexibility, in: Long Range Planning 11 (1978), H. 4, S. 9-15.

EPPINK, D.J. (Flexibility)
Flexibility: A Necessary Complement to Planning, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper 75-24, Brüssel 1975.

FAULWASSER, B. (Bedeutung)
Zur Bedeutung von Erwartungen bei Preis- und Mengenreaktionen, Berlin 1979.

FITZPATRICK, A.A. (Pricing Methods)
Pricing Methods of Industry, Colorado 1964.

FOG, B. (Pricing Policies)
Industrial Pricing Policies: An Analysis of Pricing Policies of Danish Manufacturers, Amsterdam 1960.

FRITZSCHE, W. (Abbauproblem)
Das Abbauproblem der Unternehmung, Frankfurt/Main (Diss.) 1931.

FROHN, J.; KRENGEL, R.; KUHBIER, P.; OPPENLÄNDERN, K.H. und UHLMANN, L. (Fortschritt)
Der technische Fortschritt in der Industrie, Berlin 1973.

FROST, W.H. et THIETART, R.A.
Des stratégies pour les secteurs en declin, in: Revue Francaise de Gestion, Mars-Avril 1981, Nr. 29-33, S. 4-12.

GÄLWEILER, A. (Strategie)
Was ist Strategie? Was heißt strategisches Denken, Entscheiden und Handeln?, in: PÜMPIN, C.; GÄLWEILER, A.; NEUBAUER, F.-F. und BANE, W.T. (Hrsg.), Produkt-Markt-Strategien, Bern 1980, S. 33-54.

GALBRAITH, J.K. (Industriegesellschaft)
Die moderne Industriegesellschaft, München-Zürich 1968.

GASKINS, D.W. JR. (Pricing)
Dynamic Limit Pricing: Optimal Pricing Under Threat of Entry, in: Journal of Economic Theory 3 (1971), S. 306-322.

GEHRING, G. und KUHLO, K.CH. (Analyse)
Ökonometrische Analyse des Produktionsprozesses, in: Ifo-Studien 7 (1961), S. 175-237.

GODLEY, W.A.H. and NORDHAUS, W.D. (Pricing)
Pricing in the Trade Cycle, in: Economic Journal 82 (1972), S. 853-882.

GORDON, R.A. (Price Determination)
Short-period price determination in theory and practice, in: American Economic Review 38 (1948), S. 265-288.

GRICHTING, A. (Skalenerträge)
Die Skalenerträge. Theoretische und empirische Ergebnisse, Meisenheim a.G. 1976.

GRÜNEBERG, N. (Produkt-Management)
Das Produkt-Management. Seine Funktion im Marketing, Wiesbaden 1973.

GUTENBERG, E. (Absatz, 17.)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band. Der Absatz, Berlin-Heidelberg-New York, 17. Aufl., 1984.

GUTENBERG, E. (Absatz, 2.)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Zweiter Band. Der Absatz, Berlin-Göttingen-Heidelberg, 2. Aufl., 1956.

GUTENBERG, E. (Produktion)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion, Berlin-Heidelberg-New York, 24. Auflage, 1983.

GUTENBERG, E. (Produktionsprogramme)
Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 34 (1964), S. 667-675.

GUTENBERG, E. (Einfluss der Betriebsgrösse)
Der Einfluss der Betriebsgrösse auf die Kostengestaltung in Fertigungsbetrieben, in: Schweizerische Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen 50 (1956), S. 1-10 und S. 28-37.

GUTENBERG, E. (Betriebsgröße)
Betriebsgröße, in: SEISCHAB, H. und SCHWANTAG, K. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Stuttgart, 3. Aufl., 1956, Sp. 800-806.

GUTENBERG, E. (Kostenkurven)
Über den Verlauf von Kostenkurven und seine Begründung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 5 (1953), S. 1-35.

GUTENBERG, E. (Unternehmung)
Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin-Wien 1929.

HAGUE, D.C. (Pricing)
Pricing in Business, London 1971.

HAGUE, D.C. (Theory)
Economic Theory and Business Behaviour, in: Review of Economic Studies 16 (1949/50), S. 144-157.

HAHN, D. (Führungsaufgaben)
Führungsaufgaben bei schrumpfendem Absatz, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 33 (1981), S. 1079-1089.

HAHN, O. (Probleme)
Finanzwirtschaftliche Probleme bei Liquidation und Stillegung von Unternehmen, in: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT (Hrsg.), Innovation. Anwendungsgebiete - Perspektiven - Randgebiete, Berlin 1973, S. 288-308.

HALL, R.L. and HITCH, C.J. (Price Theory)
Price Theory and Business Behaviour, in: Oxford Economic Papers (1939), May, S. 12-45.

HALL, W.K. (Strategies)
Survival strategies in a hostile environment, in: Harvard Business Review 58 (1980), No. 5, S. 75-85.

HAMERMESH, R.G. and SILK, ST.B. (Stagnant Industries)
How to compete in stagnant industries, in: Harvard Business Review 57 (1979), No. 5, S. 161-168.

HARRIGAN, K.R. (Barriers)
Barriers to Entry and Competitive Strategies, in: Strategic Management Journal 2 (1981), S. 395-412.

HARRIGAN, K.R. (Strategies)
Strategies for Declining Businesses, Lexington (Mass.) 1980.

HARRIGAN, K.R. (Effect)
The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility, in: Strategic Management Journal 1 (1980), S. 165-176.

HATZOLD, O. und HELMSCHROTT, H. (Analyse)
Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen. Schriftenreihe des Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 44, Berlin 1961.

HAX, H. (Preisuntergrenzen)
Preisuntergrenzen im Ein- und Mehrproduktbetrieb, Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 13 (1961), S. 424-449.

HAY, G.A. (Production)
Production, Price and Inventory Theory, in: American Economic Review 60 (1970), S. 531-545.

HAYES, R.H. (Divestment Opportunities)
New emphasis on divestment opportunities, in: Harvard Business Review 50 (1972), No. 4, S. 55-64.

HEERTJE, A. (Preis-Absatzfunktionen)
Preis-Absatzfunktionen beim Oligopol, in: Weltwirtschaftliches Archiv 89 (1962), S. 302-309.

HEINEN, E. (Preisuntergrenzen)
Kosteninformation und Preisuntergrenzen - Kostenrechnerische Grundlagen der Preispolitik in der Bauindustrie, in: Entwickeln, Konstruieren, Bauen, Festschrift zum 100jährigen Bestehen von Held & Franke, Bau AG, München 1972, S. 109-136; zitiert nach dem Wiederabdruck in: HEINEN, E. (Hrsg.), Kosten und Kostenrechnung, Wiesbaden 1975, S. 157-195.

HEINEN, E. (Entscheidungen)
Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden, 2. Aufl., 1971.

HELD, TH. (Preispolitik)
Kurzfristige Preispolitik bei kapitalintensiver Produktion und unterausgelasteten Kapazitäten, Bonn (Diss.) 1985.

HELMEDAG, F. (Konstruktion)
Zur Diskussion und Konstruktion von Gutenbergs doppeltgeknickter Preis-Absatzfunktion, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 197 (1982), S. 545-564.

HELMSTÄDTER, E. (Skalenerträge)
Steigende Skalenerträge der deutschen Wirtschaft?, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 175 (1963), S. 473-500.

HENDERSON, B.D. (Erfahrungskurve)
Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt-New York, 2. Aufl., 1984.

HENDERSON, B.D. (Corporate Strategy)
Henderson on Corporate Strategy, Cambridge (Mass.) 1979.

HENZLER, R. (Ware)
Die Ware als handelsbetrieblicher Leistungsfaktor, in: ALBACH, H. (Hrsg.), Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Carl Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 141-147.

HESSE, H. und LINDE, R. (Skalenerträge)
Steigende Skalenerträge, in: Wirtschaftsstudium (1979), Teil I, S. 502-505, Teil II, S. 554-559.

HEUSS, E. (Markttheorie)
Allgemeine Markttheorie, Tübingen-Zürich 1965.

HEUSS, E. (Oligopol)
Das Oligopol, ein determinierter Markt, in: Weltwirtschaftliches Archiv 84 (1960), S. 165-190.

HILFERDING, R. (Finanzkapital)
Das Finanzkapital, Frankfurt (unveränderter Nachdruck der ersten Auflage von 1910) 1968.

HINTERHUBER, H.H. (Wettbewerbsstrategie)
Wettbewerbsstrategie, Berlin-New York 1982.

HINTERHUBER, H.H. (Unternehmungsführung)
Strategische Unternehmungsführung, Berlin-New York, 2. Aufl., 1980.

HINTERHUBER, H.H. (Innovationsdynamik)
Innovationsdynamik und Unternehmungsführung, Wien-New York 1975.

HOFER, CH.W. and SCHENDEL, D. (Strategy)
Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul-New York-Los Angeles-San Francisco 1978.

HOLTON, R.H. (Distinction)
The Distinction Between Convenience Goods, Shopping Goods and Specialty Goods, in: Journal of Marketing 23 (1958), S. 53-56.

HOLZBERG, B. (Lagerverhalten)
Das Lagerverhalten industrieller Unternehmen, Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 6, Bonn 1980.

HONKO, J. (Entwicklungstendenzen)
Entwicklungstendenzen und Neubewertung der Unternehmensplanung, in: BROCKHOFF, K. und KRELLE, W. (Hrsg.), Unternehmensplanung, Berlin-Heidelberg-New York 1981, S. 3-16.

HOPPMANN, E. (Konzept)
Das Konzept des wirksamen Preiswettbewerbs, Tübingen 1978.

HOTELLING, H. (Competition)
Stability in Competition, in: Economic Journal 34 (1929), S. 41-57.

HOWE, M. (Variations)
Variations of the Full Cost Theme, in: Manchester School of Economic and Social Studies 32 (1964), S. 43-57.

IRSCH, N. (Kostenfunktion)
Kostenfunktion, Wettbewerb und Marktverhalten, Frankfurt/M. 1982.

JACOB, H. (Preispolitik)
Preispolitik, Wiesbaden 1963.

JACOB, H. und JACOB, M. (Preisdifferenzierung)
Preisdifferenzierung bei willkürlicher Teilung des Marktes und ihre Verwirklichung mit Hilfe der Produktdifferenzierung, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 174 (1962), S. 1-46.

JANTUR, J.-J. (Konzept)
Das Konzept der administrierten Preise - ein Beitrag zur Preis- und Inflationstheorie, Bochum (Diss.) 1972.

JOHNSON, G. (Pricing)
The Pricing of Consumer Goods, in: TAYLOR, B. and WILES, G. (Eds.), Pricing Strategy, Princeton-New York-London 1969, S. 326-333.

JOHNSON, S.C. and JONES, C. (New Products)
How to Organize for New Products, in: Harvard Business Review 35 (1957), No. 3, S. 49-62.

KAAS, K.P. (Standort)
Zum Standort der Preispolitik in Forschung und Praxis, in: GEIST, M.N. und KÖHLER, R. (Hrsg.), Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 331-340.

KAAS, K.P. (Preis- und Qualitätspolitik)
Eine Preisabsatzfunktion zur optimalen Preis- und Qualitätspolitik bei heterogenen Gütern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 25 (1973), S. 604-623.

KADE, G. (Grundannahmen)
Die Grundannahmen der Preistheorie, Berlin-Frankfurt 1962.

KALDOR, N. (Economics)
Mrs. Robinson's "Economics of imperfect competition", in: Economica 1 (1934), zitiert nach dem Wiederabdruck in DERS., Essays in Value and Distribution, London 1960.

KALDOR, N. (Imperfection)
Market Imperfection and Excess Capacity, in: Economica 2 (1935), S. 33-50.

KANTZENBACH, E. (Funktionsfähigkeit)
Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. Wirtschaftspolitische Studien aus dem Institut für Europäische Wirtschaftspolitik an der Universität Hamburg, Heft 1, Göttingen, 2. Aufl., 1967.

KAUFER, E. (Nochmals)
Nochmals: Von der Preistheorie zur Wettbewerbstheorie, in: ORDO 18 (1967), S. 95-114.

KAYSEN, C. and TURNER, D.F. (Policy)
Antitrust Policy. An Economic and Legal Analysis, Cambridge (Mass.), 2nd ed., 1965.

KEMPER, W. (Reduktion)
Reduktion unternehmerischen Engagements. Eine betriebswirtschaftliche Untersuchung der Formen und Handlungsmöglichkeiten in der Bundesrepublik Deutschland, Köln (Diss.) 1983.

KILGER, W. (Produktions- und Absatzplanung)
Optimale Produktions- und Absatzplanung, Opladen 1973.

KIRZNER, I.M. (Wettbewerb)
Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen 1978.

KLATT, S. (Qualität)
Die Qualität als Objekt der Wirtschaftswissenschaft, in: Jahrbücher für Sozialwissenschaft 12 (1961), S. 19-57.

KLEIN, L.R. and BALL, R.J. (Econometrics)
Some Econometrics of the Determination of Absolute Prices and Wages, in: Economic Journal 69 (1959), S. 465-482.

KNESCHAUREK, F. (Marktsättigung)
Marktsättigung: Utopie oder Realität, in: Marketing Journal (1981), S. 102-106.

KNIGHT, F.H. (Risk)
Risk, Uncertainty and Profit, (Chicago 1921), Chicago-London, Reprint, 1971.

KOCH, H. (Entscheidungskriterien)
Die Entscheidungskriterien in der hierarchischen Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 33 (1981), S. 1-21.

KOCH, H. (Wirtschaftsunruhe)
Wirtschaftsunruhe und Unternehmensplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 28 (1976), S. 330-341.

KÖLBEL, H. und SCHULZE, J. (Absatz)
Der Absatz in der chemischen Industrie, Berlin-Heidelberg-New York 1970.

KÖLBEL, H. und SCHULZE, J. (Wirtschaftlichkeitsstudien)
Wirtschaftlichkeitsstudien zur Rationalisierung verfahrenstechnischer Produktionsanlagen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 17 (1965), S. 11-26.

KÖLBEL, H. und SCHULZE, J. (Projektierung)
Projektierung und Vorkalkulation in der Chemischen Industrie, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1960.

KOPPELMANN, U. (Produktmarketing)
Grundlagen des Produktmarketing, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1978.

KOTLER, PH. (Marketing-Management)
Marketing-Management, Stuttgart, 4. Aufl, 1982.

KREIKEBAUM, H. (Unternehmensplanung)
Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1981.

KRELLE, W. (Preistheorie, 2.)
Preistheorie. Teil 1. Monopol- und Oligopoltheorie, Tübingen-Zürich, 2. Aufl., 1976.

KRELLE, W. (Preistheorie, 1.)
Preistheorie, Tübingen-Zürich, 1. Aufl., 1961.

KRELLE, W. (Unsicherheit)
Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 13 (1957), S. 632-677.

KROMPHARDT, J. (Preisanpassungsverhalten)
Kosten- und Preisanpassungsverhalten der Unternehmer und Einkommensverteilung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 124 (1968), I. Teil, S. 498-540, II. TeiI, S. 697-740.

KRÜSSELBERG, H.-G. (Organisationstheorie)
Organisationstheorie, Theorie der Unternehmung und Oligopol, Berlin 1965.

KÜPPER, H.-U. (Ansatzpunkte)
Kosten- und entscheidungstheoretische Ansatzpunkte zur Behandlung des Fixkostenproblems in der Kostenrechnung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1984), S. 794-811.

KÜPPER, H.-U. (Teilkostenrechnung)
Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 53 (1983), S. 71-75.

KUHLO, K.C. (Qualität)
Die Qualität als Instrumentalvariable beim Vollkostenprinzip, in: Ifo-Studien 2 (1956), S. 221-238.

KUHLO, K.C. (Analyse)
Eine Analyse des Vollkostenprinzips, in: Weltwirtschaftliches Archiv 75 (1955), S. 137-191.

KURKOWSKI, H. (Stillegungskosten)
Die Berücksichtigung von Stillegungskosten bei der Stillegung von Betrieben oder Betriebsteilen, in: Kostenrechnungs-Praxis (1967), S. 169-177.

LADEN, B.E. (Price Equation)
Perfect Competition, Average Cost Pricing and the Price Equation, in: Review of Economics and Statistics 54 (1972), S. 84-88.

LANCASTER, K. (Variety)
Variety, Equity, and Efficiency, New York 1979.

LANGE, B. (Erfahrungskurve)
Die Erfahrungskurve: Eine kritische Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 36 (1984), S. 229-245.

LANGEN, H. (Preisuntergrenzen)
Dynamische Preisuntergrenzen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 18 (1966), S. 649-659.

LANGHOLM, O. (Industrial Pricing)
Industrial Pricing: The Theoretical Basis, in: Swedish Journal of Economics 70 (1968), S. 65-93.

LATSIS, S.J. (Determinism)
Situational Determinism in Economics, in: British Journal for the Philosophy of Science 23 (1972), S. 207-245.

LAUFNER, W. (Preisstarrheit)
Preisstarrheit und Preisbewegungen im unvollkommenen Dyopol, Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 4, Bonn 1979.

LEARNED, E.P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. and GUTH, W.D. (Policy)
Business Policy. Text and Cases, Homewood (Ill.), 1st ed., 1965.

LEHNEN, F. (Versorgung)
Die Versorgung der Bundesrepublik Deutschland mit mineralischen Rohstoffen und ihre Bedeutung für die Unternehmenspolitik, Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 1, Bonn 1978.

LEIBENSTEIN, H. (Competition)
Competition and X-Efficiency: Reply, in: Journal of Political Economy 81 (1973), S. 765-777.

LEIBENSTEIN, H. (X-Efficiency)
Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency", in: American Economic Review 56 (1966), S. 392-415.

LEONTIADES, M. (Policy)
Management Policy, Strategy, and Plans, Boston-Toronto 1982.

LESTER, R.A. (Shortcomings)
Shortcomings of Marginal Analysis for Wage-Employment Problems, in: American Economic Review 36 (1946), S. 63-82.

LLOYD, R.A. (Experience Curve)
'Experience curve' analysis, in: Applied Economics 11 (1979), S. 221-234.

LOVEJOY, F.A. (Divestment)
Divestment for Profit, New York 1971.

LUDWIG, H. (Größendegression)
Die Größendegression der technischen Produktionsmittel, Köln-Opladen 1962.

LÜCKE, W. (Betriebliche Anpassung)
Betriebliche Anpassung und Strategie in der Rezession, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 44 (1974), S. 711-728.

LÜCKE, W. (Qualitätsprobleme)
Qualitätsprobleme im Rahmen der Produktions- und Absatztheorie, in: KOCH, H. (Hrsg.), Zur Theorie des Absatzes, Wiesbaden 1973, S. 263-299.

LÜDEKE, D. (Schätzung)
Nachfragewerte, Angebotswerte, Ausgleichswerte? - Ein Problem der ökonometrischen Schätzung, in: OTT, A.E. (Hrsg.), Theoretische und empirische Beiträge zur Wirtschaftsforschung, Tübingen 1967, S. 49-64.

LYDALL, H.F. (Aspects)
Aspects of Competition in Manufacturing Industry, in: Bulletin of the Oxford University Institute of Statistics 20 (1958), S. 319-337.

MABRY, B.D. and SIDERS, D.L. (Empirical Test)
An Empirical Test of the Sales Maximization Hypothesis, in: Southern Economic Journal 33 (1966/67), S. 367-377.

MACHLUP, F. (Wettbewerb)
Wettbewerb im Verkauf. Modellanalyse des Anbieterverhaltens, Göttingen 1966.

MACHLUP, F. (Marginal Analysis)
Marginal Analysis and Empirical Research, in: American Economic Review 36 (1946), S. 519-554.

MADDALA, G.S. (Econometrics)
Econometrics, New York 1977.

MARRIS, R. (Preface)
Preface for social scientists, in: MARRIS, R. and WOOD, A. (Eds.), The Corporate Economy, Cambridge (Mass.) 1971, S. XV-XXVI.

MARRIS, R. (Theory)
The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism, London 1964.

MARSHALL, A. (Principles)
Principles of Economics, London, 8th ed., 1956.

McCALLUM, B.T. (Price Adjustments)
Competitive Price Adjustments: An Empirical Study, in: American Economic Review 64 (1974), S. 56-65.

McCALLUM, B.T. (Effect)
The Effect of Demand on Prices in British Manufacturing: Another View, in: Review of Economic Studies 37 (1970), S. 147-156.

McFETRIDGE, D.G. (Determinants)
The Determinants of Pricing Behaviour: A Study of the Canadian Cotton Textile Industry, in: Journal of Industrial Economics 22 (1973), S. 141-152.

MEFFERT, H. (Flexibilität)
Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 37 (1985), S. 121-137.

MEFFERT, H. (Planungskonzepte)
Strategische Planungskonzepte in stagnierenden und gesättigten Märkten, in: Die Betriebswirtschaft 43 (1983), S. 193-209.

MEFFERT, H. (Koordination)
Zum Problem der Koordination kundendienstpolitischer Entscheidungen, in: GEIST, M.N. und KÖHLER, R. (Hrsg.), Die Führung des Betriebes, Stutgart 1981, S. 341-368.

MEFFERT, H. (Marketing-Strategie I)
Marketing-Strategie, Teil I, Strategische Planung in gesättigten, rezessiven Märkten, in: Absatzwirtschaft 23 (1980), H. 6, S. 89-97.

MELLEROWICZ, K. (Unternehmenspolitik)
Unternehmenspolitik, Band I: Grundlagen, Freiburg i.Br., 3. Aufl., 1976.

MELLEROWICZ, K. (Absatzschwankungen)
Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 5 (1928), S. 808-827 und S. 881-899.

MENGES, G. und GOSSMANN, J. (Ökonometrische Untersuchungen)
Ökonometrische Untersuchungen der Preisentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland), Düsseldorf 1968.

MODIGLIANI, F. (Developments)
New Developments on the Oligopoly Front, in: Journal of Political Economy 66 (1958), S. 215-232.

MÖSSNER, G.U. (Planung)
Planung flexibler Unternehmensstrategien, München 1982.

MOUSLY, M. (Preismodelle)
Ökonometrische Preismodelle. Eine theoretische und empirische Analyse, Hamburg 1978.

NACHTKAMP, H. (Angebotspreis)
Der kurzfristige optimale Angebotspreis der Unternehmen bei Vollkostenkalkulation und unsicheren Nachfrageerwartungen, Tübingen 1969.

NAGTEGAAL, H. (Verkaufspreis)
Der Verkaufspreis in der Industrie, Wiesbaden 1974.

NASTANSKY, L. (Stillegungsentscheidungen)
Stillegungsentscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 47 (1977), S. 593-598.

NASTANSKY, L. (Probleme)
Probleme unternehmerischer Entscheidungen bei Stillegungen, Saarbrücken 1970.

NATZMER, H. VON (Kostenkurven)
Traditionelle und moderne Kostenkurven, in: Zeitschrift für Nationalökonomie 21 (1961/62), S. 37-97.

NATZMER, W. VON (Preisbildung)
Die Preisbildung in der Industrie, Tübingen 1978.

NEILD, R.R. (Pricing)
Pricing and Employment in the Trade Cycle, Cambridge 1963.

NEUEFEIND, B. (Kostenmodelle)
Betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostenmodelle für die chemische Industrie, Köln (Diss.) 1969.

NEWMAN, W.H. and LOGAN, J.P. (Strategy)
Strategy, policy, and central management, Cincinnati, 7th ed., 1976.

OPITZ, K. (Kapazitätsanpassung)
Wettbewerb und Kapazitätsanpassung. Eine Analyse des Marktes für Chemiefasern in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1980.

ORDELHEIDE, D. (Instandhaltungsplanung)
Instandhaltungsplanung. Simulationsmodelle für Instandhaltungsentscheidungen, Wiesbaden 1973.

OTT, A.E. (Konsistenz)
Zur logischen Konsistenz der doppelt-geknickten Preis-Absatzfunktion, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 195 (1980), S. 153-160.

OTT, A.E. (Grundzüge)
Grundzüge der Preistheorie, Göttingen, 2. Aufl., 1974.

OXENFELDT, A. (Industrial Pricing)
Industrial Pricing and Market Practices, New York 1951.

PAUL, M.E. (Notes)
Notes on Excess Capacity, in: Oxford Economic Papers 6 (1954), S. 33-40.

PHIPPS, A.J. (Roles)
The Roles of Labor Productivity and Demand in the Pricing Process: An Inter-Industry Study Using Time-Series Data, in: Bulletin of the Oxford University, Institute of Economic Statistics, (1969), Nov., S. 285-301.

PHLIPS, L. (Effects)
Effects of Industrial Concentration: A Cross Section Analysis for the Common Market, Amsterdam-London 1971.

PIEKENBROCK, D. (Konsistenz)
Zur Konsistenz der Theorie autonomer Preisintervalle. Eine Replik, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 195 (1980), S. 551-555.

PIEKENBROCK, D. (Theorie)
Zur Entwicklung der Theorie autonomer Preisintervalle, in: Jahrbücher für Nationalökonmie und Statistik 195 (1980), S. 19-51.

PIEKENBROCK, D. (Preisabsatzfunktionen)
Preisabsatzfunktionen und Preisautonomie bei heterogenem Wettbewerb, Frankfurt/M. (Diss.) 1978.

PORTER, M.E. (Strategy)
Competitive Strategy, New York 1980.

PORTER, M.E. (Exit Barriers)
Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning, in: California Management Review 19 (1976), No. 2, S. 21-33.

PRATTEN, C.F. (Economies of Scale)
Economies of Scale in Manufacturing Industry, Cambridge 1971.

PRIEMER, W. (Produktvariation)
Produktvariaton als Instrument des Marketing, Berlin 1970.

PÜMPIN, C. (Erfolgspositionen)
Management strategischer Erfolgspositionen, Bern-Stuttgart 1982.

PÜMPIN, C. (Strategische Führung)
Strategische Führung in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76, Bern 1980.

PUMP, J. (Unternehmensgrösse)
Die optimale Unternehmensgrösse in der chemischen Industrie, Aachen (Diss.) 1966.

RALL, L. und WIED-NEBBELING, S. (Preisbildung)
Preisbildung auf Märkten mit homogenen Massengütern. Gutachten im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft, Tübingen 1976.

REICHMANN, TH. (Preisgrenzen)
Kosten und Preisgrenzen, Wiesbaden 1973.

REINÖHL, E. (Produkteliminierung)
Probleme der Produkteliminierung, Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 9, Bonn 1981.

RIDDER-AAB, C.-M. (Aktiengesellschaft)
Die moderne Aktiengesellschaft im Lichte der Theorie der Eigentumsrechte, Frankfurt-New York 1980.

RIEBEL, P. (Deckungsbeitragsrechnung)
Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden, 3. Aufl., 1979.

RINGBAAK, K.-A. (Planning)
Strategic Planning in a Turbulent International Environment, in: Long Range Planning 9 (1976), June, S. 2-11.

RIPLEY, F.C. and SEGAL, L. (Price Determination)
Price Determination in 395 Manufacturing Industries, in: Review of Economics and Statistics 55 (1973), S. 263-271.

ROBINSON, JOAN (Unmöglichkeit)
Die Unmöglichkeit des Wettbewerbs, in: HERDZINA, K. (Hrsg.), Wettbewerbstheorie, Köln 1975, S. 107-116.

ROBINSON, JOAN (Economics)
Economics of Imperfect Competition, (London, 1st ed., 1933), London-Basingstoke, 2nd ed., 1969.

ROBINSON, JOAN (Revisited)
Imperfect Competition Revisited, in: Economic Journal 63 (1953), S. 579-593.

ROSS, J.E. and SHETTY, Y.K. (Quality)
Making Quality a Fundamental Part of Strategy, in: Long Range Planning 18 (1985), H. 1, S. 53-58.

ROTHSCHILD, K.W. (Preistheorie)
Preistheorie und Oligopol, in: OTT, A.E. (Hrsg.), Preistheorie, Köln-Berlin 1968, S. 354-375.

ROVENTA, P. (Portfolio-Analyse)
Portfolio-Analyse und Strategisches Management, München, 2. Aufl., 1981.

RUDHARDT, P.M. (Stillegungsplanung)
Stillegungsplanung, Wiesbaden 1978.

RUHSDY, F. and LUND, P.J. (Effect)
The Effect of Demand on Prices in British Manufacturing Industry, in: Review of Economic Studies 34 (1967), S. 361-373.

RUDOLPH, B. (Einfluß)
Zum Einfluß der Abbaufähigkeit von Fixkosten auf Stillegungsentscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 46 (1976), S. 697-714.

RUMELT, R.P. (Evaluation)
Evaluation of Strategy: Theory and Models, in: SCHENDEL, D.E. and HOFER, CH.W. (Eds.), Strategic Management, Boston-Toronto 1979, S. 196-212 und S. 216f.

SABEL, H. unter Mitarbeit von PÖPPING, V. und LAUFNER, W. (Diskussion)
Zur Diskussion des Gutenberg-Oligopols, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 48 (1976), S. 205-224.

SABEL, H. (Produktpolitik)
Produktpolitik in absatzwirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1971.

SALOP, S.C. (Entry Deterrence)
Strategic Entry Deterrence, in: American Economic Review, Papers and Proceedings, 69 (1979), S. 335-338.

SAMMET, R. (Unternehmensstrategien)
Moderne Unternehmensstrategien zur Sicherung von Ertrag und Wachstum, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 34 (1982), S. 225-234.

SANDIG, C. (Betriebswirtschaftspolitik)
Betriebswirtschaftspolitik, 2. Aufl. von: Die Führung des Betriebes. Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1966.

SANDIG, C. (Unternehmungspolitik)
Unternehmungspolitik, in: SEISCHAB, H. und SCHWANTAG, K. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 4, Stuttgart, 3. Aufl., 1962, Sp. 5554-5572.

SANMANN, H. (Marktform)
Marktform, Verhalten, Preisbildung bei heterogener Konkurrenz, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 14 (1963), S. 56-99.

SAXTON, C.C. (Economics)
The Economics of Price Determination, London, 2nd ed., 1948.

SCHÄFER, E. (Kapitalabbau)
Organisierter Kapitalabbau, Stuttgart 1932.

SCHÄFTER, U. (Teilkostenrechnung)
Teilkostenrechnung bei zunehmender Fixkostenbelastung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 53 (1983), S. 79-90.

SCHEBECK, F. und SUPPANZ, H. (Inflationsanalyse)
Ökonometrische Inflationstheorie für Österreich 1960-1975, in: Empirica - Zeitschrift des österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung 1 (1974), S. 163-200.

SCHERER, F.M. (Market)
Industrial market structure and economic performance, Chicago 1970, 2nd ed., 1980.

SCHERER, F.M. (Economies of Scale)
Economies of Scale and Industrial Concentration, in: GOLDSCHMID, H., MANN, M.H. and WESTON, F.J. (Eds.), Industrial Concentration: The New Learning, Boston-Toronto 1974, S. 16-54.

SCHERER, F.M. (Determinants)
The Determinants of Industrial Plant Size in Six Nations, in: Review of Economics and Statistics 55 (1973), S. 135-145.

SCHMALENBACH, E. (Gedächtnis)
Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln-Opladen, 3. Aufl., 1958.

SCHMALENBACH, E. (Preispolitik)
Kostenrechnung und Preispolitik, Köln-Opladen, 7. Aufl., 1956.

SCHMALENBACH, E. (Betriebswirtschaftslehre)
Die Betriebswirtschaftslehre an der Schwelle der neuen Wirtschaftsverfassung, in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung 22 (1928), S. 241-251.

SCHMIDT, F. (Preispolitik)
Kalkulation und Preispolitik, Berlin-Wien 1930.

SCHMIDT, R.-B. (Preisuntergrenzen)
Aspekte zur Bestimmung finanzwirtschaftlicher Preisuntergrenzen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 17 (1965), S. 275-289.

SCHNEIDER, D. (Lieb-Coase-ungen)
Erklären Lieb-Coase-ungen mit einem "Marktversagen" die Existenz von Unternehmen, in: SCHANZ, G. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wissenschaftstheoretische Standortbestimmung und Perspektiven, Wiesbaden 1984, S. 225-246.

SCHNEIDER, D. ("Lernkurven")
"Lernkurven" und ihre Bedeutung für Produktionsplanung und Kostentheorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 17 (1965), S. 501-515.

SCHNEIDER, E. (Wirtschaftlichkeitsrechnung)
Wirtschaftlichkeitsrechnung, Tübingen-Zürich, 7. Aufl., 1968.

SCHNEIDER, E. (Wirtschaftstheorie)
Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Tübingen, 6. Aufl., 1960.

SCHNEIDER, E. (Realismus)
Der Realismus der Marginalanalyse in der Preistheorie, in: Weltwirtschaftliches Archiv 73 (1954), S. 38-58.

SCHNEIDER, E. (Grundlagen)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, in: Weltwirtschaftliches Archiv 70 (1953), S. 79-94.

SCHREYÖGG, G. (Unternehmensstrategie)
Unternehmensstrategie, Berlin-New York 1984.

SCHREYÖGG, G. und STEINMANN, H. (Trennung)
Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 51 (1981), S. 533-558.

SCHULTZE, CH.L. and TRYON, J.L. (Prices)
Prices and Wages, in: DUESENBERRY, J.S. et al. (Eds.): The Brookings Quarterly Econometric Model of the United States, Chicago 1965, S. 281-334.

SCHULZE, J. (Chemische Industrie)
Chemische(n) Industrie, Produktion in der, in: KERN, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, Sp. 381-392.

SCHULZE, J. (Preispolitik)
Preispolitik für chemische Produkte, in: Chemische Industrie 20 (1968), S. 597-602.

SCHUMACHER, H. (Strukturflexibilität)
Diversifikation, Wettbewerb und Strukturflexibilität. Wirtschaftspolitische Studien Bd. 40, Göttingen 1976.

SCHUMPETER, J.A. (Kapitalismus)
Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, München, 5. Aufl., 1980.

SHINKAI, Y. (Pricing Policies)
Business Pricing Policies in Japanese Manufacturing Industry, in: Journal of Industrial Economics 22 (1974), S. 255-264.

SIEGER, G. (Finanzierung)
Die Finanzierung deutscher Industrieaktiengesellschaften bei vollkommenem und unvollkommenem Kapitalmarkt, Bonner Betriebswirtschaftliche Schriften 17, Bonn 1984.

SIMON, H. (Preismanagement)
Preismanagement, Wiesbaden 1982.

SIMON, H. (Dynamics)
Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study, in: Journal of Marketing Research 16 (1979), S. 439-452.

SIMONIS, B. (Oligopolpreistheorie)
Die Aussagen der neueren Oligopolpreistheorie und ihre Bedeutung für die Wettbewerbspolitik, Meisenheim a.G. 1971.

SKINNER, R.C. (Determination)
The Determination of Selling Prices, in: Journal of Industrial Economics 18 (1970), S. 201-217.

SKIPTON, M.D. (Strategies)
Helping Managers to Develop Strategies, in: Long Range Planning 18 (1985), H. 2, S. 56-68.

SMITH, C.A. (Survey)
Survey of the Empirical Evidence on Economies of Scale, in: National Bureau of Economic Research Conference Report, Business Concentration and Price Policy, Princeton 1955, S. 213-238.

SMITH, K.R. (Effect)
The Effect of Uncertainty on Monopoly Price, Capital Stock and Utilization of Capital, in: Journal of Economic Theory 1 (1969), June, S. 48-59.

SMITH, W.R. (Product Differentiation)
Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies, zitiert nach dem Wiederabdruck in: ENIS, B.M. and COX, K.K. (Eds.), Marketing Classics, Boston, 2nd ed., 1973, S. 367-374.

SPENCE, A.M. (Entry)
Entry, capacity, investment and oligopolistic pricing, in: Bell Journal of Economics 8 (1977), S. 534-544.

SRAFFA, P. (Laws)
The Laws of Returns Under Competitive Conditions, in: Economic Journal 36 (1926), S. 535-550.

STACKELBERG, H. VON (Grundlagen)
Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Tübingen-Zürich, 2. Auf., 1951.

STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G. und DÜTTHORN, C. (Managerkontrolle)
Managerkontrolle in deutschen Großunternehmen - 1972 und 1979 im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 53 (1983), S. 4-25.

STIGLER, G.J. and KINDAHL, J.K. (Behavior)
The Behavior of Industrial Prices, New York-London 1970.

STIGLITZ, J.E. (Price Rigidities)
Price Rigidities and Market Structure, in: American Economic Review, Papers and Proceedings 74 (1984), S. 350-355.

STRAND, J. (Administrative Fixed-Price Equilibria)
Administrative Fixed-Price Equilibria and the Number of Firms. Memorandum from Department of Economics, University of Oslo, No. 21, Oslo 1984.

STRASZHEIM, D.H. and STRASZHEIM, M.R. (Analysis)
An Economcetric Analysis of the Determination of Prices in Manufacturing Industries, in: Review of Economics and Statistics 58 (1976), S. 191-201.

SÜVERKRÜP, F. (Abbaufähigkeit)
Die Abbaufähigkeit fixer Kosten, Berlin 1968.

SYLOS-LABINI, P. (Prices)
Wages and Prices: A Theoretical and Statistical Interpretation of Italian Experience, in: Journal of Industrial Economics 15 (1967), S. 109-127.

SYLOS-LABINI, P. (Oligopoly)
Oligopoly and Technical Progress, Cambridge (Mass.) 1962.

THIELE, W. (Stillegung)
Die Stillegung von Betrieben, Würzburg-Aumühle 1937.

TILLMANN, G. (Effizienz)
Effizienz in Ökonomien mit zunehmenden Skalenerträgen, Diskussions-Papier, Finanzwissenschaftliche Abteilung des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn (vervielfältigt), Bonn 1984.

TOLKSDORF, M. (Ruinöser Wettbewerb)
Ruinöser Wettbewerb, Volkswirtschaftliche Schriften, Heft 161, Berlin 1971.

VIGNOLA, L. JR. (Divestments)
Strategic Divestments, New York 1974.

VORMBAUM, H. (Differenzierte Preise)
Differenzierte Preise, Köln 1960.

VORMBAUM, H. (Wechselbeziehungen)
Wechselbeziehungen zwischen den fixen Kosten und dem betriebswirtschaftlichen Elastizitätsstreben, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 29 (1959), S. 193-205.

WACKER, P.-A. (Erfahrungskurve)
Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung, München 1980.

WAGENHALS, G. (World Copper Market)
The World Copper Market. Structure and Econometric Model, Berlin-Heidelberg-New York-Tokyo 1984.

WALTERS, A.A. (Cost Functions)
Production and Cost Functions. An Econometric Survey, in: Econometrica 31 (1963), S. 1-66.

WEIZSÄCKER, C.C. VON (Barriers to Entry)
Barriers to Entry. A Theoretical Treatment, Berlin-Heidelberg-New York 1980.

WELZMÜLLER, R. (Preispolitik)
Preispolitik und Akkumulation. Untersuchung zur Preissetzungspolitik auf oligopolistischen Märkten, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie, Köln 1982.

WIED-NEBBELING, S. (Industriepreise)
Industriepreise - Nach unten starr, in: Wirtschaftswoche (1984), Nr. 51, S. 111-115.

WIED-NEBBELING, S. (Preis-Absatzfunktion)
Zur Preis-Absatzfunktion beim Oligopol auf dem unvollkommenen Markt, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 198 (1983), S. 123-144.

WIED-NEBBELING, S. (Preissetzung)
Industrielle Preissetzung. Band 27 der Schriftenreihe des Instituts für angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen 1975.

WILD, J. (Unternehmungsplanung)
Grundlagen der Unternehmungsplanung, Opladen, 4. Aufl., 1982.

WILDER, R.P.; WILLIAMS, C.G. and SINGH, D. (Price Equation)
The Price Equation: A Cross-Section Approach, in: American Economic Review 67 (1977), S. 732-740.

WILLEKE, F.-U. (Wettbewerbspolitik)
Wettbewerbspolitik, Tübingen 1980.

WILLIAMSON, O.E. (Modern Corporation)
The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, in: Journal of Economic Literature 19 (1981), S. 1537-1568.

WILLIAMSON, O.E. (Markets)
Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York-London 1975.

WILLIAMSON, O.E. (Integration)
The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: American Economic Review, Papers and Proceedings 61 (1971), S. 112-123.

WILLIAMSON, O.E. (Control)
Corporate Control and Business Behavior, Englewood Cliffs 1970.

WILLIAMSON, O.E. (Economics)
The economics of discretionary behavior: Managerial objectives in a theory of the firm, Englewood Cliffs 1964.

WILLIAMSON, O.E. (Model)
A Model of Rational Managerial Behavior, in: CYERT, R.M. and MARCH, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs 1963, S. 237-252.

WIND, Y. and CARDOZO, R. (Segmentation)
Industrial Market Segmentation, in: Industrial Marketing Management 3 (1974), S. 153-166.

WINSTON, G.C. (Theory)
The Theory of Capital Utilization and Idleness, in: Journal of Economic Literature 12 (1974), S. 1301-1320.

WÖHLER, H. (Desinvestitionsplanung)
Betriebliche Desinvestitionsplanung, Düsseldorf 1981.

WOODWARD, S.N. (Myth)
The Myth of Turbulence, in: Futures 14 (1982), S. 266-279.

WRIGHT, J. (Factors)
Factors Affecting the Cost of Airplanes, in. Journal of Aeronautical Sciences 3 (1936), S. 122-128.

ZARNOWITZ, V. (Price Changes)
Unfilled Orders, Price Changes, and Business Fluctuations, in: Review of Economics and Statistics 44 (1962), S. 367-394.

ZEMPELIN, H.G. (Anpassungsmaßnahmen)
Anpassungsmaßnahmen im Fall von Überkapazitäten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 31 (1979), Kontaktstudium, S. 51-60.

Erlfried Baatz

L E B E N S L A U F

Persönliche Daten

Familienname:	Baatz
Vornahmen:	Erlfried Erich
Geburtstag:	1. Januar 1956
Geburtsort:	Neustadt/Hochschwarzwald, jetzt Titisee-Neustadt
Eltern:	Erich Baatz und Margareta Baatz, geb. Rieber
Bekenntnis:	röm.-kath.

Ausbildung

1963 - 1966	Volksschule: Weierhofschule in Freiburg i. Br.
1966 - 1975	Droste-Hülshoff-Gymnasium in Freiburg i. Br.
1975	Aufnahme in die Studienstiftung des Deutschen Volkes
1975 - 1976	Ableistung des Wehrdienstes
1976 - 1981	Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg (Abschluß als Diplomökonom)
seit 1.7.1981	Lehrstuhlassistent bei Herrn Professor Dr. Dr.h.c. Horst Albach, Universität Bonn